

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku v odvětví průmyslové automatizace

Analysis of company competitiveness in the field of industrial automation

Student: Štěpán Krůpa

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Elen Válková

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Štěpán Krůpa**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza konkurenceschopnosti podniku v odvětví průmyslové automatizace**
Analysis of Company Competitiveness in the Field of Industrial Automation

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska a metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti
3. Charakteristika podniku IMT Technologies & Solutions a popis současného stavu
4. Aplikace vybraných analytických metod, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Elen Válková**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně pod vedením Ing. Elen Válkové.

V Ostravě dne 10. 5. 2013

..... 

podpis

Poděkování

Velké poděkování patří paní Ing. Elen Válkové za cenné rady a vstřícné jednání po celou dobu tvorby této práce. Také bych chtěl velmi poděkovat Josefu Machovi, MBA, Ing. Miroslavu Kováři, Bc. Zdeňkovi Adamcovi a Jířímu Kadlubieci, MA za spolupráci při interní analýze podniku. Speciální poděkování patří i Ing. Michalu Galdovi, zástupci dodavatele a Tomáši Jakšíkovi, zástupci zákazníka, kteří věnovali svůj čas k poskytnutí rozhovorů zakomponovaných do této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska a metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti.....	6
2.1	Podnikání	7
2.2	Podnikatel	8
2.3	Podnik	8
2.4	Malé a střední podnikání.....	9
2.5	Strategie	10
2.6	Konkurence	12
2.7	Konkurenceschopnost	13
2.8	Reklama	15
2.9	Doing business report	18
2.10	Okolí podniku	19
2.11	PESTLE analýza	20
2.12	Porterův model pěti sil	22
2.13	SWOT analýza	24
3	Charakteristika podniku a popis současného stavu.....	28
3.1	Představení podniku.....	28
3.2	Základní informace	28
3.3	Historie.....	29
3.4	Proč si autor práce vybral tuto firmu? Proč firma IMT?.....	31
3.5	Ochrana know-how a citlivých informací společnosti.....	31
3.6	Popis současného stavu.....	32
3.7	Průmyslová automatizace	32
4	Aplikace vybraných analytických metod, návrhy a doporučení.....	35
4.1	Dotace Evropské unie – konkurenceschopnost.....	35

4.2	PESTLE analýza	37
4.2.1	Politické faktory	37
4.2.2	Ekonomické faktory	39
4.2.3	Sociální faktory	45
4.2.4	Technologické faktory.....	50
4.2.5	Legislativní faktory	51
4.2.6	Ekologické faktory	52
4.3	Porterův model 5 sil	52
4.3.1	Dodavatelé.....	52
4.3.2	Odběratelé	55
4.3.3	Konkurence	56
4.3.4	Potenciální konkurence	58
4.3.5	Jednoúčelový stroj jako substitut	58
4.4	Náklady na reklamu a budování povědomí.....	59
4.5	Dotazník pro širokou veřejnost se zaměřením na vnímání reklamy	66
4.6	SWOT analýza	69
4.6.1	Finální SWOT analýza	70
4.6.2	Celkové hodnocení	73
4.6.3	Strategie vyplývající ze SWOT analýzy.....	74
4.7	Návrhy a doporučení.....	74
5	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury.....	79
	Seznam zkratek	83
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Jednotlivé přílohy	

1 Úvod

Trh průmyslové automatizace zaznamenává obrovský nárůst a všechny subjekty účinkující v něm se snaží vytěžit maximum. Za důsledek to má zvyšování konkurence a konkurenční boj. Každý podnik se snaží přijít na trh s něčím, s čím se ještě nikdo neprosadil. Na tomto trhu jsou největší hrozbou velké nadnárodní korporace, které jsou v procesech získávání zakázek a nových zákazníků již zaběhlé. Co mají ale dělat menší podniky, mají přijít za každou cenu s něčím novým? Jak se prosadit na trhu, kde fungují giganti s dlouholetou praxí? Je možnost se nějak odlišit? Mnoho firem, těch menších, se snaží nějak odlišit a být jedinečnými. Společnost IMT Technologies & Solutions se díky exkluzivnímu zastoupení sesterské firmy Unites Systems diverzifikuje od početné konkurence díky začlenění testovacích technologií do svých zařízení.

Moderní technologie, umělá inteligence a výroba budoucnosti. Tři pojmy, díky nimž si dokážeme představit, co obnáší segment automatizace v průmyslu. Neustálá poptávka po zaměstnancích znamená malé výrobní kapacity. Velká škála firem se snaží tyto problémy řešit za pomoci robotické práce. Takové firmy se obrací na výrobce jednoúčelových strojů, výrobci se snaží poradit, jaký postup bude nejlepší. Poté se stroje vyvíjí a následně implementují do výrobních procesů zákazníka.

Cílem této bakalářské práce je hodnocení konkurenceschopnosti podniku IMT Technologies & Solutions, jelikož podnik začíná, výroba jednoúčelových strojů je v začátcích, a je potřeba zjistit, jak si vede podnik oproti konkurenci. Další důvod analýzy konkurenceschopnosti je hodnocení ze strany zákazníků a dodavatelů. Pro účely práce byly udělány rozhovory se zákazníkem a dodavatelem. Interní analýza je v rámci rozhovorů se 2 obchodníky společnosti a 2 jednateli společnosti. Díky tomu, že se podnik nezajímal doposud o reklamu a budování povědomí, cílem práce je představit plán nákladů na reklamu. V teoretické části je objasněna problematika podnikání, strategie, konkurence, konkurenceschopnosti okolí podniku a reklamy. Z analytických nástrojů popsaných v teoretické části je to PESTLE analýza, Porterův model 5 sil a SWOT analýza. Následuje představení podniku, kde je popsána blíže automatizace. V praktické části se aplikují analýzy na daný podnik a vypočítávají se náklady na reklamu. Výsledkem analýzy je komplexní SWOT analýza.

2 Teoretická východiska a metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti

V této kapitole se objasní všechna teoretická východiska podniku, podnikatele, malého a středního podnikání, strategií podniku, konkurence a v neposlední řadě se popíše obecné charakteristiky konkurenceschopnosti. Jako každá bakalářská práce je i tato je inspirována poznatky z odborných knih/příruček/zdrojů/. Najdete zde mnoho odkazů na specializované tituly z oboru ekonomiky podniku, marketingu, strategického řízení, analýz podniku a na skripta vydaná Ekonomickou fakultou VŠB-TU Ostrava.

Ve druhé části této kapitoly se budeme zabývat podstatou teorií vybraných analytických metod, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti každého podniku. Existuje mnoho způsobů, jak zjistit v jakých oblastech je podnik jedinečný, jaké jsou jeho silné stránky, kde má naopak nedostatky. Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány 4 metody, které se využívají nejčastěji při predikování budoucích stavů a vlivů na vývoj podniku. V mnoha odborných pracích se setkáte s trojicí analytických metod, které jsou PESTLE, Porterův model a SWOT analýza. Cílem práce je také co nejpřesněji vypočítat, jaké jsou náklady na propagaci. To z toho důvodu, že budeme hodnotit například – jak si podnik vede v oblasti vlastní propagace, sociálních stránek a budování všeobecného povědomí v rámci regionu.

Teď už se ale podíváme z hlediska teoretického na tyto analýzy. Postup je napsán chronologicky, protože je PESTLE spíše všeobecná, Porterův model hodnotí už i mikro okolí (mezzoprostředí), SWOT analýza kompiluje všechny tyto metody dohromady a dává jakýsi přehled a výsledné hodnocení.

2.1 Podnikání

Co je to podnikání? Je to samostatná činnost vykonávána na vlastní účet (riziko) a odpovědnost, živnostenským nebo podobným způsobem. Se záměrem konat tak soustavně za účelem zisku. V dnešní moderní době vyspělých technologií se přístup k podnikání rapidně zjednodušil. Moderní technologie usnadňují nákup, skladování, evidenci, kontrolu, komunikaci vně i uvnitř podniku, prodej a také zpětnou vazbu. Z pohledu člověka, který se snaží prorazit na trh a má velice sofistikovaný nápad, mu nehrozí snad žádné bariéry.

Pojem „podnikání“ má hned několik významů a pojetí:

- ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, je to dynamický proces za účelem vytvářet přidanou hodnotu,
- psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit,
- sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí,
- právní pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Veber, & Šrpová, 2012)

2.2 Podnikatel

Pro význam slova podnikatel existuje řada definic a vymezení, které říkají, kdo vlastně podnikatel je a kdo není. Obchodní právo nabízí jasné a explicitně podané vysvětlení. Mnoho lidí si myslí, že podnikatel je ten, kdo podniká. Ve skutečnosti tomu tak není.

Kdo je přesně podnikatelem vymezují § 420 a § 421 ObčZ:

- podnikatelé proto, že podnikají,
 - osoby, které skutečně podnikají,
 - osoby, které živnostenské nebo jiné oprávnění má,
- podnikatelé proto, že jsou zapsáni v obchodním rejstříku. (Šilhán, & Czudek, 2015)

2.3 Podnik

Dalším významným termínem je podnik. V právu je tento pojem definován jako závod, kterým se skutečně podniky označují.

Opět existuje řada výkladů, které závisí na hledisku interpretace:

- nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy),
- obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování činnosti,
- právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek. (Veber, & Srpová, 2012)

V rámci vymezení pojmu „podnik“ často hovoří různí autoři o obecném řízení. Jak už vyplývá z logiky věci, správný podnik může efektivně fungovat jen tehdy, když je správně řízen. Odborná literatura uvádí, že řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě v umění apod. Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společenských cílů. Řízení lze vymezit následovně:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávací a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti.

Dále se řízení deklaruje jako směřující na jejich základě ke stanovení:

- správných cílů,

- nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
- způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

(Váchal, & Vochozka, 2013)

2.4 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky dále jen „MSP“ jsou pro náš stát velice důležité. MSP jsou důležité ve věcech zaměstnávání, podnikatelské sféry, inovací, výzkumu a konkurence. V dnešní době je významný trend podnikání malých a středních firem. Již ze studií na vysoké škole víme, že je podíl MSP na veškerých právnických a fyzických osobách je téměř 100%.

Pro rozdělení a deklarování toho, co jsou MSP, byla vytvořena velká škála rozdělení, lišících se v drobných detailech.

Dle **zákona o účetnictví** můžeme podniky rozdělit následovně:

- mikro účetní jednotka – do 10 zaměstnanců, čistý obrat do 18 mil. Kč, aktiva do 9 mil. Kč,
- malá účetní jednotka – do 50 zaměstnanců, čistý obrat do 200 mil. Kč, aktiva do 100 mil. Kč,
- střední účetní jednotka – do 250 zaměstnanců, čistý obrat do 2 mld. Kč, aktiva do 500 mil. Kč,
- velká účetní jednotka – nad 250 zaměstnanců, čistý obrat více než 2 mld. Kč, aktiva více než 500 mil. Kč. („Kategorizace účetních jednotek”, 2014)

Pro náš účel také poslouží rozdělení dle **doporučení komise EU**:

- mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do mil. EUR
- malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 52 mil. EUR. (Veber, & Srpová, 2012)

Ministerstvo průmyslu a obchodu pravidelně vydává souhrnnou zprávu o malých a středních podnicích. Nejnovější je pro rok 2016. Z těchto údajů, můžeme vyčíst, že podnikatelskou činnost vykonávalo v roce 2016 celkem **1 144 417 právnických a fyzických osob**. Fyzických bylo 881 509 a právnických osob bylo 262 908. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2016 byl **99,8 %**. Podíl počtu zaměstnaných

byl **59,1 %**. V operačním programu **Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**, o kterém budeme hovořit v rámci podniku IMT Technologies & Solutions, bylo rozhodnuto o dotacích pro MSP ve výši **2 865 035 007 Kč**. („Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016”, 2017)

2.5 Strategie

Jelikož se v této práci bavíme o konkurenceschopnosti, která se zjišťuje pomocí analýz, které patří ke strategickým postupům, se musíme se tedy zmínit i o strategii podniků. Jde tedy o několik přístupů ke strategickému myšlení a také směřování. Pro každý podnik je důležité stanovit si hned na začátku strategii, která povede k cíli. Jestliže se bavíme o strategii, nesmíme se hned upnout jen k strategii podniku. Strategie se objevují v každodenním životě každého z nás. Pokud řešíme nějaký problém, ať jde o soukromý život, nebo ten pracovní, musíme si stanovit správnou strategii. V praxi se setkáváme také hodně se strategickými cíli. Jak jednou řekl M. Porter: „Ať se kola točí stále rychleji, strategie je nezbytná.“

Autor této práce sympatizuje s citátem „Strategie není pouze výsledkem logických úvah a kalkulací. Je především snem svého tvůrce, jeho kreativity, představivosti, nadšení a odvahy bojovat za uskutečnění svého snu.“ (Souček, 2015)

Díky strategiím se ve svém životě lépe orientujeme, dokážeme měřit své cíle, hodnotit je. Když si vezmeme strategii v normálním životě, co je to láska bez strategie? Ano, je to trochu přehnané. Přesto – když jsme byli zamilováni, dokázali jsme žít ve vztahu bez strategie? Každý vztah nese s sebou zvolenou strategii zisku každého z nás.

Strategii definují tyto její základní cíle:

- mise,
- vize,
- strategické cíle,
- strategické operace. (Souček, 2015)

Strategické plánování

Strategické plánování je komplexní a náročnou metodou, která vyžaduje mnohem více času, na zpracování cílů nežli dlouhodobé plánování. Základní myšlenka strategického plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové

analýzy identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace. Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy, tj. výsledky, které firma nejpravděpodobněji dosáhne, a prognózou výsledků vycházející z extrapolace dosavadního vývoje (dlouhodobé plánování), se nazývá mezerou kontroly, tj. rozdílem vycházejícím ze skutečnosti, že do prognózy byly včleněny výsledky a vlivy analýzy prostředí. Druhým krokem strategického plánování je konkurenční analýza. Výsledkem je identifikace potenciálu zlepšení výkonu společnosti v konkrétním oboru. Tato analýza ukazuje, které obory se budou slibně vyvíjet a které naopak mají nejistou budoucnost. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Strategické řízení

Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, peněz, zařízení, budov, a vybavení, informací a znalostí). (Váchal, & Vochozka, 2013)

Strategické řízení můžeme specifikovat v obecné rovině jako jakési optimalizační činnosti strategického plánování a činnosti, které říkají, jak má společnost směřovat. Strategické řízení by mělo zabezpečit budoucí stálý a plynulý chod společnosti a mělo by ji připravit na předem predikované stavy.

Podstata strategického řízení spočívá v neustálém sledování makro i mikrookolí. Hodnotí se:

- správnost hypotéz, na nichž je strategie podniku založena (vývoj makro a mikrookolí),
- výsledky strategických operací podniku (průběh, efekty, náklady). (Souček, 2015)

S řízením podniku se také čím dál více setkáváme s rizikem podnikání a neustálým vypořádáním se s riziky, které řeší strategický management. Správný manažer by měl vždy počítat s rizikem. Z hlediska podniku můžeme rozdělit rizika na vnější a vnitřní.

Mezi vnější rizika patří:

- rizika trhu,
- rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- rizika živelné pohromy a přírodních katastrof,

- technické havárie,
- finanční rizika,
- politická rizika,
- technická a technologická rizika,
- bezpečnostní rizika. (Souček, 2015)

Mezi vnitřní rizika patří:

- výrobní rizika,
- organizační rizika,
- personální rizika,
- manažerská rizika,
- finanční rizika,
- výrobní, technická, a technologická rizika,
- průmyslová rizika,
- bezpečnostní rizika,
- informační rizika. (Souček, 2015)

2.6 Konkurence

S pojmem konkurence se každému vybaví něco jiného. Možných výkladů je spousta. Ve své podstatě každý potřebuje ke své činnosti konkurenci. Vrcholový sportovec, podnikatel, pracovník v týmu. Velmi často je konkurence vnímána jako něco negativního, něco co nepřináší pozitivní vliv. Konkurence ovlivňuje každého z nás a záleží pouze na nás, jak jsme schopni ji využít ve svůj prospěch. Z toho vyplývá de facto definice, kterou teď musíme převést na sféru podnikové ekonomiky.

„Konkurence je pojem, kterého se běžně užívá pro soupeře a soupeření, avšak podle Portera je takové vymezení příliš úzké. Konkurence, to je úporná přetahovaná o zisky, k níž dochází nejen mezi soupeři, ale rovněž mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobci substitučních produktů a potenciálními, nově vstupujícími subjekty do odvětví.“ (Magretta, 2012, p. 210)

Pokud se podíváme na konkurenci i z pohledu makroekonomického, víme, že je hned několik druhů konkurence. Makroekonomové vnímají konkurenci trochu z jiného úhlu pohledu.

Říkají, že konkurenci bereme jako proces střetávání se protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu. Konkurenci můžeme rozlišit na tržní a mimotržní. Tržní lze ještě dělit na cenovou a necenovou. (Jurečka, & Jánošíková, 2005)

Díky tomu, že oblast průmyslové automatizace nenese s sebou žádné velké bariéry vstupu, musíme počítat rovněž s potenciální konkurencí. O konkurenci v odvětví a její ostrosti nevypovídá pouze počet firem v něm reálně působících, nýbrž i přítomnost potenciální konkurence. Potenciální konkurence existuje tam, kde nejsou žádné bariéry vstupu i výstupu. Má-li potenciální konkurence reálně působit, musí být hrozba nově vstupujících naprosto věrohodná. (Jurečka, & Jánošíková, 2005)

2.7 Konkurenceschopnost

Tento pojem se v oblasti působnosti společnosti a její ekonomiky může také nazývat „konkurenční výhoda.“ Tedy něco, co danou společnost charakterizuje a dělá jedinečnou. Už z názvu vyplývá tedy schopnost prosadit se mezi konkurencí. Pokud budeme tento výraz převádět do praxe a aplikovat na konkrétní společnost, tak společnost, která je nejvíce známá, a vlivná, dokáže předčít svou konkurenci, stává se konkurenceschopná. Dle názorů autora je jeden z aktuálních příkladů Alza.cz. Alza se svým rozšířením sortimentu na úplně jiné produkty, než s kterými začínali, dostává do popředí všech obchodů v ČR. Dále se ve světě stává konkurenceschopným například výrobce mobilních telefonů Xiaomi, který na začátku vyvíjel poměrně nekvalitní telefony, ale dnes je to přesně naopak. Xiaomi díky své kvalitě a komplexnosti nabídky a relativně nízké ceně – se dostává v různých zemích mezi nejprodávanější mobilní telefony.

O konkurenceschopnosti se dá také říct, že je to něco, o čem si myslíme, že jsme v tom „dobří“. Konkurenční výhodou může být třeba například určitá technologie. Některé společnosti také mohou prohlašovat, že jejich konkurenční výhoda spočívá v jejich lidech. Porterova definice má pevnou vazbu na ekonomické stránky konkurenčního jednání. Konkurenční výhoda je tedy pro společnost to, jestli je její ziskovost vyšší než ziskovost soupeřů a je udržitelná. Dá se ovšem zajít ještě hlouběji a zkoumat, jestli je konkurenční výhoda ve vyšších cenách, menších nákladech nebo kombinace těchto dvou faktorů. (Magretta, 2012)

Hlavním směrem zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků je kreativita, která umožní:

- uvedení nového produktu na trh,
- zavedení nové výrobní nebo obchodní metody nebo transfer určité metody do nové oblasti podnikání,
- otevření nového trhu, zahraničního nebo domácího, na němž se daný produkt dosud neprodával,
- získání nového zdroje surovin, polotovarů nebo nakupovaných služeb,
- vytvoření nového modelu podnikání. (Souček, 2015)

V dnešní době globalizace charakter konkurenčních výhod tuzemských podniků ovlivňuje konkurenceschopnost na světovém trhu. Mnoho autorů se zde snaží vysvětlit konkurenci po svém, snaží se hledat rozdíly mezi definicemi a rozdělovat konkurenční výhody, proto není tak jednoduché sjednotit jejich poznatky a jednoznačně definovat konkurenční výhody. Zaměření studia konkurenceschopnosti je v literatuře orientované na několik diferencovaných analytických úrovní:

- výrobek,
- podnik,
- odvětví,
- odvětvový klastr,
- národní ekonomiku. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

V růstu životní úrovně obyvatelstva sehrává klíčovou roli produktivita vyjadřovaná hodnotou výroků a služeb na jednotku vstupů, kterou určují ceny dosažitelné na trhu a efektivnost, se kterou jsou výrobky a služby vyráběné a poskytované. Z tohoto pohledu rozlišujeme cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

V dnešní době, kdy společnosti poptávají čím dál více pracovní síly a potenciálních nových pracovníků je na trhu málo, se musí hodně zaměřovat na jejich získávání. V České republice je rekordně malá nezaměstnanost, a proto se tedy musí společnosti snažit o získávání, a hlavně udržení zaměstnanců. Společnost se tedy stává konkurenceschopná, pokud tyto činnosti, které nazýváme řízení lidských zdrojů, dokáže efektivně realizovat. Hlavním cílem

personálního managementu je vytvořit prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje efektivně řízené.

Pokračující recese v EU odsouvá do pozadí dokument „Strategie Evropa 2020“ vytvořený radou EU v roce 2010. Česká republika v rámci Strategie Evropa 2020 odsouhlasila společně s ostatními státy v roce 2012 následující cíle:

- zvýšení celkové míry zaměstnanosti osob ve věku 20-64 let na 65 %,
- zvýšení celkové míry zaměstnanosti žen ve věku 20-64 let na 65 %,
- snížení míry zaměstnanosti mladých osob ve věku 15-24 let o třetinu proti roku 2010,
- snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu proti roku 2010.

(Kislingerová, 2014)

2.8 Reklama

O reklamě se bavíme v této bakalářské práci z toho důvodu, že v analyzované společnosti vybrané pro řešení analýz se na reklamu příliš nekladl důraz. Druhý důvod pro zařazení reklamy do analýzy konkurenceschopnosti je neustálá poptávka po kvalitní pracovní síle, kterou námi vybraná společnost striktně vyžaduje. Díky reklamě se potenciální zákazníci snadněji dozvědí o volném pracovním místě. Je tedy větší pravděpodobnost, že se o místo budou zajímat.

Důvodem proč byla reklama brána jako jedna z věcí, kterou by měl podnik řešit, je ten, že autor bakalářské práce studoval na střední škole obor blízký reklamě. Jeho kompetence jsou v grafických editorech, zpracování informací, tvorbě letáků a dalších záležitostech komunikačního mixu. Také je jeho pracovní činnost zaměřená na PR.

Reklama je všeobecně nástrojem komunikačního mixu. Interpretací reklamy je celá řada. Rovněž se setkáme s názorem, že je reklama mnohdy obtěžující, a tím pádem neovlivní cílovou skupinu spotřebitelů. Je to ale přesně naopak. I když se člověk snaží nevnímat, reklama se mu často vryje do paměti a zůstane tak v jeho podvědomí.

„Ať už vycházíme z jakékoli teorie, mějme na paměti, že komunikační mix je součástí celého marketingového mixu a cíle komunikační kampaně musí odpovídat marketingové strategii.“
(Vysekalová, & Mikeš, 2018)

Z portfolia lokálních konkurentů, kteří chtějí vyplnit volná pracovní místa, vidíme, jak se snaží oslovovat možné budoucí zaměstnance. Takže se vybraná společnost zdokonalí i v konkurenčním pojetí, a to díky reklamě a budování povědomí o značce. Kvalitní pracovní síla je v dnešní době důležitá, průmyslová automatizace, která je předmětem práce, potřebuje ke svému chodu a efektivitě kvalifikované zaměstnance. Trend je takový, že společnosti neustále hledají kvalifikované pracovníky, uvolňují nemalé částky do náboru a jde o jedny z hlavních cílů pro následující měsíce. Proto se musí i vybraná společnost snažit zlepšit reklamu.

Jak postupovat při přípravě reklamní kampaně:

- první krok: stanovení cílů kampaně,
 - druhý krok: potvrzení rozpočtu, který máme pro reklamu k dispozici,
 - třetí krok: stanovení cílové skupiny, na kterou se budeme soustředit,
 - čtvrtý krok: stanovení požadavků na kampaň,
 - pátý krok: poselství, to, co chceme cílové skupině sdělit,
 - šestý krok: volba média, jehož prostřednictvím budeme šířit reklamu,
 - sedmý krok: hodnocení a efektivnost reklamy v závislosti na stanovených cílech.
- (Vysekalová, & Mikeš, 2018)

Obr. 2.1 Postup při tvorbě reklamy



Zdroj: vlastní zpracování, (Vysekalová, & Mikeš, 2018)

V moderním světě mobilních zařízení, naprosté informovanosti, digitalizace a všeho podobného nesmíme zapomenout na důležitý fakt. Lidé čím dál více tráví svůj volný čas na mobilních zařízeních a na sociálních sítích. Je to velký trend, kterého se jen tak nezbavíme. Lidé si rádi prohlíží, co jejich přátelé zrovna dělají, co je nového ve světě a chtějí mít ve všem přehled. Sloučením všech těchto aktivit dostáváme sociální síť. A proč zde hovoříme o sociálních sítích? Velký počet firem využívá sociální síť jako prostředek k reklamě. Dříve tomu tak nebylo, ale dnes je naprosto častým jevem to, že uživatelé sociálních sítí během pár vteřin prohlížení naskočí několik reklam. Ten, kdo je zrovna aktivní na sociální síti, nevnímá

aktivně reklamu, ale ta se mu sama dostává do paměti. A když ji někde uvidí znovu nebo jí podobnou, zamyslí se nad tím. V době velkého počtu volných pracovních míst musí firmy tudíž zaměřit své reklamní kampaně i na sociální média, na kterých surfují masy lidí. Sociální sítě jsou velkým únikem před povinnostmi a realitou. Proto je to ideální prostředek pro vkládání reklamy.

V současnosti jde o průřez mnoha kategorií a oborů. Největší rozpočty pro reklamu na sociálních sítích mají technologické firmy, automobilové společnosti, firmy prodávající rychloobrátkové zboží, obchodní řetězce, online služby nebo vývojáři her. (Vysekalová, & Mikeš, 2018)

Mezi nejznámější sociální sítě patří samozřejmě Facebook. Pokud jste aktivní uživatel této sociální sítě, potvrdíte fakt, že stoupá nárůst reklam a inzerentů jsou stovky. Důvod je jasný. Mnoho oslovených lidí, jednoduchá publikace a rozšíření, snadná uživatelská přístupnost k nastavení reklamy, přesné zacílení, možnost zvolení budgetu a hlavně nízké náklady. Samozřejmě možnost nižších nákladů s sebou nese taky nemožnost zacílit na větší počet lidí a četnost výskytu. Jak už bylo zmíněno, lze přesně a jednoduše zamířit na uživatele Facebooku. Lidé totiž uvádí často svůj věk, pohlaví, pracovní pozice, zájmy, rodinné příslušníky a díky těmto atributům lze snadno vyselektovat náš výběrový soubor. Na Facebook se nedoporučuje cílit podnikům B2B, z toho důvodu, že se mívá účinkem reklamy. V našem případě je ale Facebook důležitá platforma pro reklamu. Jediný důvod je oslovení veřejnosti, dostání se do podvědomí, a hlavně získávání zaměstnanců.

Mezi další hojně používané sociální sítě můžeme zařadit:

- YouTube,
- Instagram,
- LinkedIn,
- Twitter,
- MySpace,
- Lide.cz.

YouTube jako sociální síť slouží především pro nahrávání a sdílení videí. Taktéž jako u Facebooku se zde setkáváme s rapidním nástupem reklam. Placená inzerce se na YouTube objevuje prostřednictvím videoreklam před puštěním konkrétního videa. Lze tak snadno a efektivně inzerovat přímo vybranému okolí uživatelů. Jde o dva způsoby neboli typy videa. Jeden je více používaný aktuálně, a to krátké 5 až 7vteřinové video, které nelze přeskočít. Pokud chceme tímto stylem inzerovat, musíme vymyslet krátký a hlavně výstižný spot. Druhý způsob je až minutové video, které lze po pár vteřinách přeskočít. Výhoda tohoto způsobu je ta, že inzerent, který zvolil formu delšího videa, zaplatí až tehdy, když se uživatel na reklamu dívá déle než 20 vteřin. Pokud se bavíme o zvyšování konkurenceschopnosti společnosti v rámci získávání zaměstnanců, YouTube reklamy jsou pro tento účel velice efektivním nástrojem.

2.9 Doing business report

Pro účel teoretického vymezení snadnosti a možných bariér vstupu do podnikatelské sféry byl vybrán Doing business report (dále jen DBR). Jako ucelený nástroj pro informovanost slouží především pro poskytování objektivních měřítek obchodních předpisů a jejich vyhodnocení napříč 190 státy světa. Zlehčeně jde o ukazatele, které hodnotí komplexně podnikání v daném státě. Jelikož je tato bakalářská práce zaměřená na společnost, která má ambice pro rozšíření působnosti do dalších zemí, je logické, že se musíme bavit i z pohledu těchto ukazatelů. V dnešním světě se snažíme o globalizaci a sjednocování států, ideálním způsobem, jak zhodnotit podnikání v České republice v konkurenci je DBR.

Česká republika je z pohledu DBR 35. v analýze Doing Bussiness 2019 Rank. Neboli jinak řečeno, jsme na **35. příčce** ve vhodnosti podnikání s celkových 190 států, které jsou hodnocené. To je velice slušný výsledek. Také se hodnotí jakési skóre, které určuje hodnocení státu. Hodnotící škála je od 0-100. Česká republika má pro rok 2019 skóre **76,10**. Pokud se podíváme na kritéria, sloužící pro hodnocení daného státu více dopodrobna, odhalíme velice zajímavé zjištění. Například to, že je Česká republika pro rok 2019 první v uskutečňování zahraničního obchodu. Naopak nejhůře jsme na tom při možnosti řešení stavebního povolení, zde nám přísluší 156. příčka. Taky je špatně hodnocené začínat podnikat, 115 příčka říká, že nejsme ten stát, ve kterém by se vyplatilo odstartovat vlastní podnik. Nejčastějším důvodem, jenž je uváděn jsou právě vysoké daně a nadbytečná byrokracie.

2.10 Okolí podniku

Vzhledem k faktu, že jsou v této práci probírány analýzy, které se zabývají jak vnitřním, tak vnějším okolím, je proto nezbytné si obecně okolí podniku definovat. Okolím podniku se tedy rozumí to, co je ve vnitřku podniku i vně a souvisí s ním. Vazby a vztahy jsou tedy vzájemné. V rámci této bakalářské práce je okolí podniku definováno autory Dvořáčkem a Slunčíkem,

Mnoho marketérů, manažerů a ekonomů používá jiný odborný slovník. Každý má svůj pohled, jak oddělovat činitele v okolí. Někdy se setkáváme také s pojmem mezzoprostředí, které nahrazuje v našem podání mikrookolí. Z logiky věci rovněž vyplývá, že někteří autoři používají pojem prostředí namísto okolí. V dalších krocích budeme tedy charakterizovat okolí podniku dle zvolené literatury (Dvořáček a Slunčík).

Okolí podniku můžeme tudíž rozdělit na **vnitřní** a **vnější**. Vnější je také děleno na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je takové prostředí, které můžeme ovlivňovat. Nejčastěji se v rámci mikrookolí setkáváme s analýzou tohoto okolí pomocí Porterovy analýzy 5 sil. Makrookolí je prostředí, které nemůžeme ovlivnit, musíme se přizpůsobit, reagovat elasticky a je nejčastěji analyzováno pomocí PESTLE analýzy. Vnitřní okolí podniku můžeme hodnotit o něco složitěji než pouhými analýzami, jak bylo popsáno. Lze ho charakterizovat z vnitropodnikových procesů, porad, výročních zpráv, pohovorů nebo například za pomoci finanční analýzy.

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

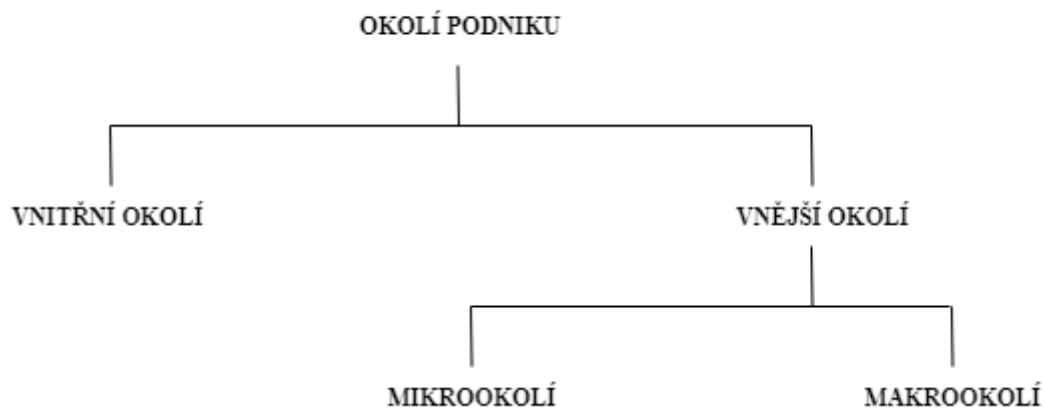
- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

Typ okolí se dá také klasifikovat podle situace trhu na:

- stabilní,
- přátelské,
- jednoduché,
- diverzifikované,
- dynamické,

- nepřátelské,
- komplexní,
- integrované. (Slunčík a Dvořáček, 2012)

Obr. 2.2 Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování podle (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

2.11 PESTLE analýza

Analýza, která nese název PESTLE, je složená se začátečních písmem aspektů, na které tato analýza nahlíží. Aspekty, o kterých se bude hovořit, značí faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti a hrozby.

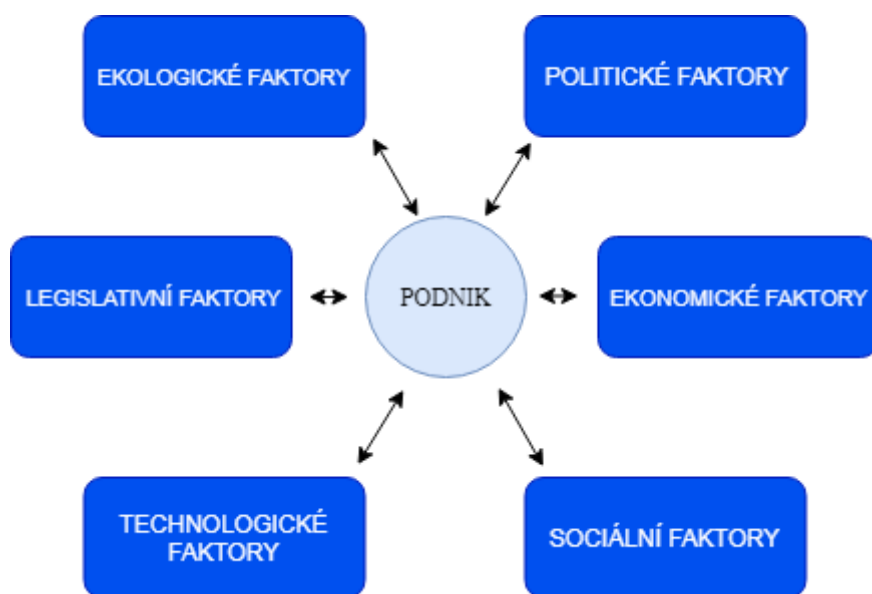
Jako všechny metody i tato byla v historii modifikována a ekonomové a manažeři se ji snaží upravovat podle trendů. V posledních deseti letech se užívá termín PESTLE, tak jak ho známe, ale dříve tomu tak nebylo. Prvním předchůdcem byl model ETPS analýza, která byla vytvořena podle prvních písmem faktorů ekonomických, technologických, politických a sociálních. Hned po publikování pan Arnold Brown z Institutu životního pojištění (USA) vytvořil reorganizovaný model STEP (Strategic Trend Evaluation Process – proces hodnocení strategického trendu). Dále to byly: STEPE, SLEPTE, STEPLE atd. Můžete se také setkat s různými alternativami, které jsou rozšířenější, jako je PESTLIED. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Nyní se podíváme už konkrétně na faktory, které tvoří vnější prostředí podniku, tedy jednotlivé části PESTLE analýzy. Touto metodou analyzujeme faktory vnějšího prostředí,

kteře by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických faktorů,
- **Ekonomické**, tj. vliv a působení místní, národní a světové ekonomiky,
- **Sociální**, tj. působení sociálních a kulturních změn,
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií,
- **Legislativní**, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **Ekologické (environmetální)**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Obr. 2.3 PESTLE analýza



Zdroj: vlastní zpracování

V této části se podíváme detailněji na všechny faktory z teoretického hlediska. Popíšeme si, jaké jsou nejčastější příklady faktorů.

Za **politické faktory** můžeme považovat nejtypičtěji hodnocení celkové politické stability. To znamená, jaké politické strany jsou u moci, jaký styl prosazují, jaké jsou osobnosti politiky v daném státu apod. Dále můžeme chápat tyto faktory jako politický postoj k privátním

a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod. Za **ekonomické faktory** můžeme považovat makroekonomické faktory, jako jsou například: inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu. Zde hraje roli také přístup k finančním zdrojům či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení). **Sociální faktory** můžeme specifikovat jako demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.) či dostupnost pracovníků se schopnostmi, které požaduje společnost. Dalším druhem jsou **technologické faktory**, čímž se rozumí podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity či všeobecná technologická úroveň. Za **legislativní faktory** lze považovat existenci zákonných norem, obchodního práva, daňových zákonů, regulační opatření nebo legislativní omezení. Posledním naším faktorem jsou **ekologické faktory**, do nich řadíme přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování i klimatické změny. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

2.12 Porterův model pěti sil

Další důležitou strategickou analýzou je Porterův pětifaktorový konkurenční model, také Porterova analýza nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Jelikož bylo čerpáno z mnoha odborných knih a každý autor si název stanovuje jinak, není zde udán přesný název.

Tato analýza neboli model znázorňuje a popisuje přesněji mezzoprostředí daného podniku a dělí ho na 5 základních faktorů, které tento podnik ovlivňují. Tento model, jak píší autoři odborných ekonomických publikací, by měla společnost vytvářet již před začátkem podnikání nebo jednodušeji řečeno, před vstupem do odvětví. Jelikož se vybraná společnost zaměřuje na odvětví průmyslové automatizace chvíli, je možno brát v tuto dobu společnost jako vstupující do odvětví.

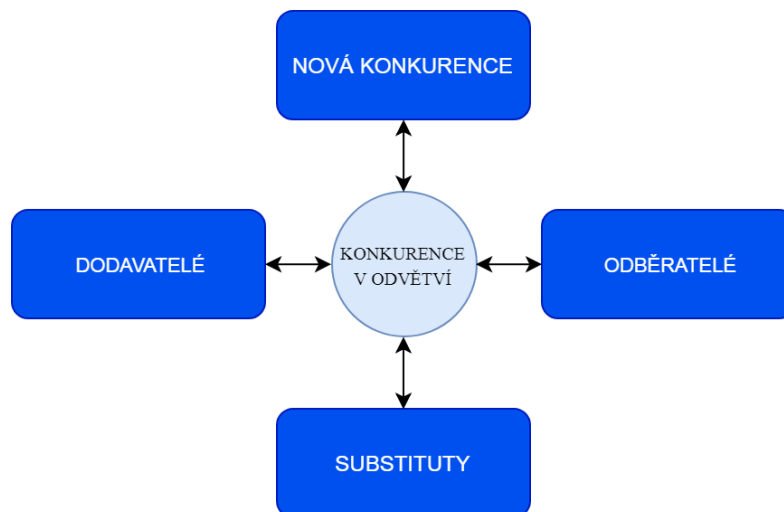
5 faktorů neboli sil, obsažených v tomto modelu, jsou:

- odběratelé (vyjednávací síla zákazníků),
- dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů),
- nová konkurence (hrozba vstupu nových konkurentů),
- substituty,

- konkurence (rivalita v odvětví).

Porterova analýza slouží především pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž působí, pro nalezení hrozeb, které její pozici v odvětví mohou v budoucnu zhoršovat a příležitosti, jejíž využití by naopak mohlo pozici firmy v jejím odvětví zlepšit. Využívá se tedy při zpracování strategie a její postavení je určováno na základě pěti výše zmíněných faktorů. Dalším důležitým předpokladem však je, že situaci v odvětví lze účinně ovlivňovat a zlepšovat vhodnými opatřeními. (Hanzelková, 2013) To znamená, že neexistuje monopolní postavení.

Obr. 2.4. Porterův model 5 sil



Zdroj: vlastní zpracování, (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Hrozba **zvýšené vyjednávací síly zákazníků** (odběratelů) vede k tomu, že se snaží tito odběratelé snížit cenu, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Další hrozbou je **zvýšení vyjednávací síly dodavatelů**. Trh se tedy stává neatraktivní v případě, že dodavatelé společnosti mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Jejich síla roste tehdy, když dodávají něco jedinečného a nezastupitelného. Pokud se bavíme o **nově příchozích konkurentech**, důležité je si říct, jaké jsou bariéry vstupu do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy. Trh je také neatraktivní z pohledu vstupu tehdy, když existuje velká pravděpodobnost nahrazení našeho produktu jiným. **Substituty** limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Posledním

faktorem je ten nejdůležitější, a to **konkurence v odvětví**, jinak řečeno, už existující konkurenti. Odvětví je nepřitažlivé v případě, že v něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

2.13 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako slučovací nástroj pro všechny faktory, které působí na podnik. Jde tedy o nejčastěji používané analytické metody. Metodu vytvořil Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financován 500 největšími korporacemi ve Spojených státech amerických. Hlavním cílem tohoto projektu bylo zjistit a analyzovat problémy a nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn.

SWOT analýza je tedy zkratka čtyř anglických slov, které označují činitele, kterými se popisuje stav společnosti. Anglický originál tedy znamená:

- S – Strengths neboli silné stránky,
- W – Weaknesses neboli slabé stránky,
- O – Opportunities neboli příležitosti,
- T – Threats neboli hrozby.

Tyto čtyři faktory se dají rozdělit na dvě části. Na faktory uvnitř podniku, což jsou S, W a vně podniku nebo také vnější, ty jsou O, T. Často se setkáváme s problémem, že autor SWOT analýzy nedokáže rozlišit, co je vnitřní a co vnější faktor. To znamená, že faktor, který hraje roli uvnitř a je silnou stránkou, řadí mezi příležitosti podniku, jež jsou vnějším faktorem. Další chyby, které se naskytly při sestavování této analýzy, se objevují v případech, kdy nedokáže autor rozlišit, jestli je určitá situace pro podnik výhodná či nevýhodná.

Obr. 2.5 SWOT analýza

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
I N T E R N Í	STRENGTHS (SILNÉ STRÁNKY)	WEAKNESS (SLABÉ STRÁNKY)
E X T E R N Í	OPPORTUNITIES (PŘÍLEŽITOSTI)	THREATS (HROZBY)

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnitřních možností organizace spočívá především v určení, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí organizace. Součástí vnitřní analýzy organizace je především prověření zdrojů organizace. V této analýze je možné odhadovat objem zdrojů, které jsou k dispozici, a posoudit, jakým způsobem je možné s těmito zdroji pracovat. Analýza vnějšího prostředí je determinování především existencí hrozeb a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno na faktory vnějšího prostředí, mezi které patří politika národních institucí, ekonomické podmínky, sociální faktory, technologický vývoj, legislativní prostředí a ekologie. Taková analýza se provede pomocí PESTLE. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Při realizaci SWOT analýzy je nezbytné, abychom si stanovili účel využití. Obecně se využívá jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. Dále se pak může použít také k následujícím účelům:

- jako podklad pro definování vize,
- jako podklad pro zformulování strategických cílů,
- pro identifikaci kritických oblastí. (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu společnosti, z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT poskytuje poklady pro formulaci a seskupení směrů, aktivit, cílů a strategií. Analýza spočívá v rozdělení faktorů vně a uvnitř podniku.

SWOT matice

SWOT analýza ztrácí na svém potenciálním významu, pokud budeme jen definovat již dříve zmíněné čtyři oblasti. Základní strategie lze vytvořit ve formě matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a na jejímž základě můžeme určit strategie. SWOT matice kombinuje v jednoduché tabulce na straně sloupců vnitřní faktory a na straně řádků vnější faktory, viz obrázek níže.

Obr. 2.5 SWOT matice

		SWOT strategie	
		Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	1		1. Neexistuje systém strategického řízení
	2		2. Stanovení cíle nejsou měřitelné
	3		3. Vypodukované dokumenty vykazují řadu m
	4		4. Neexistuje všeobecně přijímaná terminologie
	5		5.
	6		6.
	7		7.
	8		8.
	9		9.
	10		10.
	11		11.
	12		12.
	13		13.
	14		14.
	15		15.
	16		16.
Hrozby	1	SO strategie (strategie využití) SO strategie jsou strategie využívající silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Je zřejmé, že tyto strategie jsou základem pro definování vize a navazujících cílů. Obtížnost jejich definování i realizace je dána mimo jiné i tím, že kombinace S-O umožňující jejich realizaci se v reálném životě vyskytuje zřídka.	WO strategie (strategie hledání) Tyto strategie jsou zaměřeny na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá přínášeno, že vyladují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.
	2	ST strategie (strategie konfrontace) ST strategie jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením – prakticky se jedná o vymáhání dodržování principů udržetného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině (skupinách).	WT strategie (strategie vyhýbání) Jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a využití se vnějším ohrožením. V případě organizace jde o „žít o přežití“, v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie klíčovými pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		

Zdroj: (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Principy při zpracování SWOT analýzy, které by se měly dodržovat, jsou:

- princip účelnosti (musí být brán v potaz její účel),
- princip relevantnosti (je důležité se zaměřit pouze na podstatná fakta),
- princip kauzality (je důležité se soustředit na příčiny, nikoli na důsledky),¹⁰

- princip objektivnosti (analýza musí být objektivní, hodnocení pomocí vah a škál). (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2012)

Fáze, jakými má SWOT analýza postupovat, přesně určují směr výzkumu. Jako první je příprava na provedení SWOT analýzy. Příprava se skládá z několika dílčích částí: jednoznačné stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna; definování oblastí, které budou analyzovány; vytvoření analytických týmů; sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek je další fází. Tato fáze je rozdělena na identifikaci a hodnocení stránek. Předposlední fází tvorby je identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí. Ta je rozdělena na dílčí fáze stejně jako předešlý krok. Poslední fází analýzy SWOT je už tedy vygenerování SWOT matice, buď ručně, nebo například za pomoci programu Excel.

3 Charakteristika podniku IMT Technologies & Solutions a popis současného stavu

Cílem této kapitoly je představení samotného podniku, popis jeho historie, čím se zabývá a z jakého důvodu je velice specifický. Také bude osvětleno, proč si autor práce vybral tuto firmu, jak vznikala spolupráce, kdy začal působit jako brigádník. Spolupráce s firmou se odvíjela středoškolského vzdělání autora a postupem času se charakterem výkonu ve firmě naskytlo téma bakalářské práce. Samozřejmě proběhlo před začátkem psaní této práce několik schůzek s jednatelem společnosti, aby se předešlo případným budoucím neshodám.

3.1 Představení podniku

Pro vypracování této bakalářské práce byl vybrán podnik IMT Technologies & Solutions sídlící ve Valašském Meziříčí. Podnik se zabývá testováním a inspekcí v SMT průmyslu. Můžeme hovořit rovněž o společnosti zaměřené na obchod s testovacími technologiemi. Jednodušeji řečeno jde o testování elektroniky a elektrotechniky. Zkratka SMT znamená anglicky Surface Mount Technology. Již v době svého středoškolského studia se autor práce často potkával s touto technologií, tudíž je zajištěno, že obor, o kterém se v této práci mluví, je blízký a nemělo by dojít ke neznalosti problematiky. Abychom se dostali trochu blíže k porozumění světu SMT, vysvětlíme si ve zkratce, co to je. „Jedná se o způsob a techniku montáže desky plošného spoje“.

Plošný spoj, přesněji deska plošných spojů (zkráceně DPS, anglicky PCB), je v elektronice deska k osazení elektronických součástek, které spojují vodiče vytvořené v tenké kovové vrstvičce na povrchu desky. Plošné spoje se využívají pro realizaci elektronických obvodů a nacházejí se prakticky ve všech složitějších elektronických zařízeních. („Úvod do povrchové montáže - SMT“, 2001)

3.2 Základní informace

Základní informace o společnosti a kontakt:

- **název firmy:** IMT Technologies & Solutions s.r.o.,
- **e-mail:** info@imtts.cz,
- **web:** www.imtts.cz,
- Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka č. 53596.

Obr 3.1 Logo podniku



Zdroj: interní zdroj podniku

Díky tomu, že autor práce vykonává funkci marketingového asistenta, interní informace a materiály byly poskytnuty pro tuto práci bez větších problémů.

Obr. 3.2 Sídlo podniku ve Valašském Meziříčí



Zdroj: interní zdroj podniku

3.3 Historie

Společnost funguje od roku 2012, kdy byla založena. V tomto roce rovněž získala obchodní zastoupení od firem Teknek, Koh Young, Christian Koenen a Unites. Unites je speciální v tom, že se jedná o firmu, která sídlí vedle firmy IMT a jde o propojení vlastníků obou firem. Specializuje se také na testování. Nejenže se jedná o obchodní zastoupení, společnost IMT, o které hovoříme v této bakalářské práci, také vyrábí součástky pro výrobky firmy Unites.

V roce 2013 společnost uspořádala historicky první technologický seminář na téma SMT technologií. Mimochodem v této tradici pokračuje dodnes. Ve stejném roce získala firma IMT exkluzivní zastoupení společností Koh Young a Feinmetall pro ČR a SR. Exkluzivní pro firmu znamená, že nikdo jiný než IMT, v České republice a na Slovensku, nemůže

obchodovat s těmito zařízeními od dané společnosti. Také se v roce 2013 datuje první prodej jednoúčelové linky, nicméně montáž samotné linky provedla společnost jiná. K vlastní produkci těchto jednoúčelových linek (strojů) se bude vztahovat celá tato práce.

Rok 2014 byl mimořádný v tom, že firma dosáhla tržeb přes 50 milionů korun. Získala exkluzivní zastoupení firmy Yxlon pro ČR a SR. Další společností, od které IMT získala zastoupení, byla ATX.

Píše se rok 2015 a tržby převýšily částku 100 milionů korun. Byl otevřen showroom, firma zakoupila vlastní rentgen pro SMT výrobu, CNC centrum a exkluzivní zastoupení od firem Takaya a Achat5 pro ČR a SR.

Další rok, tedy 2016, přinesl posun v počtu zaměstnanců a navýšil se tak na více než 10. Jedná se tedy o menší firmu, avšak s velkým potenciálem. Zastoupení firmy Ash pro ČR a SR. Zahájila se vlastní výroba kontaktovacích modulů a fixtur (fixtura neboli adaptér) je zjednodušeně jakási krabice, do které položíte plošný spoj, a ona vám otestuje za pomoci kontaktování vodičů a pinů elektrické parametry, které potřebujete. Firma rozšířila svůj showroom, zakoupila budovu, protože ještě v té době sídlila společně s Unites. IMT také vytvořila sklad náhradních dílů pro Koh Young v hodnotě 100 tisíc eur.

V dalším roce počet zaměstnanců narostl na více než 20. Zahájila se vlastní výroba jednoúčelových testovacích strojů a linek. Byla zahájena již zmíněná rekonstrukce vedlejší budovy s cílem vytvoření nových výrobních prostor a sídla společnosti. Velkou změnou prošla grafická část společnosti: nové logo, barvy, grafika, web atd. 2016 je také rok, kdy byla založena společnost IMT Production 4TEST pro účely vlastní výroby. Stále je vlastní výroba součástí firmy IMT Technologies & Solutions. Firma získala zastoupení od společnosti MODI pro ČR a SR.

Rok 2018 s sebou přinesl zastoupení firmy Feinmetall pro polský trh. Uspořádal se 4denní technologický seminář na téma vlastní výroby (průmyslová automatizace) a SMT testování (dodávané technologie – prodej v ČR, SR i PL) („O společnosti“, 2019)

3.4 Proč si autor práce vybral tuto firmu? Proč firma IMT?

Tato práce je výsledkem poměrně dlouhé spolupráce, která už probíhá 2 roky. Když se obě strany dohodly v červnu 2017 na vytvoření dohody o provedení práce, jednalo se hned i o potenciální tvorbu bakalářské práce. Samozřejmě je na místě poděkování managementu jak sesterské společnosti Unites Systems, tak také samotné společnosti **IMT Technologies & Solutions** za nabídnutí spolupráce. Brigáda začala na začátku letních prázdnin v Unites, kde šlo o práci spíše manuálního charakteru, na pracovišti, kde se speciální hmotou zalévalo zařízení na měření teploty vody. Na začátku roku 2018 si obě strany potvrdily, že se tvorba bakalářské práce bude týkat společnosti IMT. Po několika setkáních bylo rozhodnuto, že autor této práce bude pracovat na rozvoji marketingu. Jelikož je firma společnost poměrně mladá, byť zaměřená hlavně na obchod, marketing doposud moc neřešila. Výstupem po letních prázdninách mělo být hodnocení, které bude deklarovat, že se činnosti v marketingu svým způsobem zlepšily a dostaly na trochu jinou úroveň. Hlavním cílem bylo sjednotit procesy marketingu, dát tomu všemu směr a udržovat tyto věci aktivními.

To se podařilo a spolupráce se společností probíhá nadále. Za tuto dobu se stihlo několik důležitých věcí, které marketingu pomáhají:

- založení Google Ads (placená reklama ve vyhledávání),
- tvorba reklamy pro polský reklamní server,
- optimalizace webových stránek společnosti,
- vytvoření struktury na Cloudu pro marketing,
- vylepšení účtu „Moje firma“ od Google,
- tvorba reklamy,
- vytvoření profilu na Facebooku a jeho správa,
- optimalizace účtu na LinkedIn,
- a mnoho dalšího.

3.5 Ochrana know-how a citlivých informací společnosti

Jelikož vede společnost konkurenční boj a technologie, které používá, jsou specifické, bylo dohodnuto, že bakalářská práce nebude obsahovat žádná obchodní data. Jde také o know-how, kterým se společnost pyšní, a to je koncept složitěho testeru v jednoúčelovém stroji. A bude sloužit spíše informativně, pro účely společnosti. Díky tomuto faktoru byla posléze vybrána charakteristika, obsažená v této práci. Jednatel společnosti, pan Josef Mach, byl opravdu

striktní v tom, jak by mělo dílo vypadat. Na jednu stranu je to trochu omezující, na druhou stranu je velice pozitivní, že jde vidět zájem společnosti o vypracování souhrnné analýzy podniku.

3.6 Popis současného stavu

Hlavní důvod pro tvoření této bakalářské práce je ten, že společnost v rámci průmyslové automatizace začala svůj vývoj a výrobu nedávno. Proto je zapotřebí si stanovit pomocí zvolených analýz potenciální stavy a aktivity, kterými se činnosti podniku mohou zlepšit a deklarovat, co vlastně průmyslovou automatizaci ovlivňuje. Díky tomu, že se stává vývoj jednoúčelových strojů velkým trendem ve výrobě, je pro společnost klíčové dát o sobě taky vědět široké veřejnosti. Tudíž musíme brát zlepšení konkurenceschopnosti i ve smyslu budování povědomí, reklamy, snížení nákladů na reklamu, optimalizaci procesů marketingu a celkového konceptu PR.

Jak již bylo zmíněno, společnost je mladá a rozvíjí ve velkém stylu. Na druhou stranu je ale potřeba říct, že činnosti marketingu jsou trochu v negativním pozadí jinak skvěle se rozvíjející společnosti. Než se obě strany dohodly na spolupráci, bylo jasné, že se musí především zapracovat na těchto aktivitách už jen z toho důvodu, že dnešní společnost žije v době vyspělých technologií, sociálních sítí a naprostého přístupu k informacím.

3.7 Průmyslová automatizace

V této bakalářské práci se zaměřujeme na konkurenceschopnost společnosti, která se zabývá průmyslovou automatizací, pro naše účely nebudeme nějak více technicky specifikovat tento pojem. Stručně a jasně, průmyslová automatizace je moderní trend v průmyslu, který se snaží o vývoj, konstrukci a výrobu jednoúčelových strojů. Jednoúčelové stroje, už jen z názvu, slouží k nějakému konkrétnímu účelu. Ve společnosti IMT vyvíjejí jednoúčelové stroje převážně na testování SMT. Cílem takového stroje je samostatná práce z co nejmenším zásahem lidské pomoci při činnosti. Jednoduše – člověk stroj nastaví a ten testuje sám. Jednoúčelové stroje mohou být ale konstruovány pro jiné účely jako například potravinářství, zemědělství, chemický průmysl atd. Jelikož se ale společnost se sídlem ve Valašské Meziříčí zabývá obchodem s testovacími zařízeními, vrcholové vedení společnosti proto apeluje na dodržení konceptu testování.

Obr. 3.3 Stroj z výroby IMT Technologies & Solutions

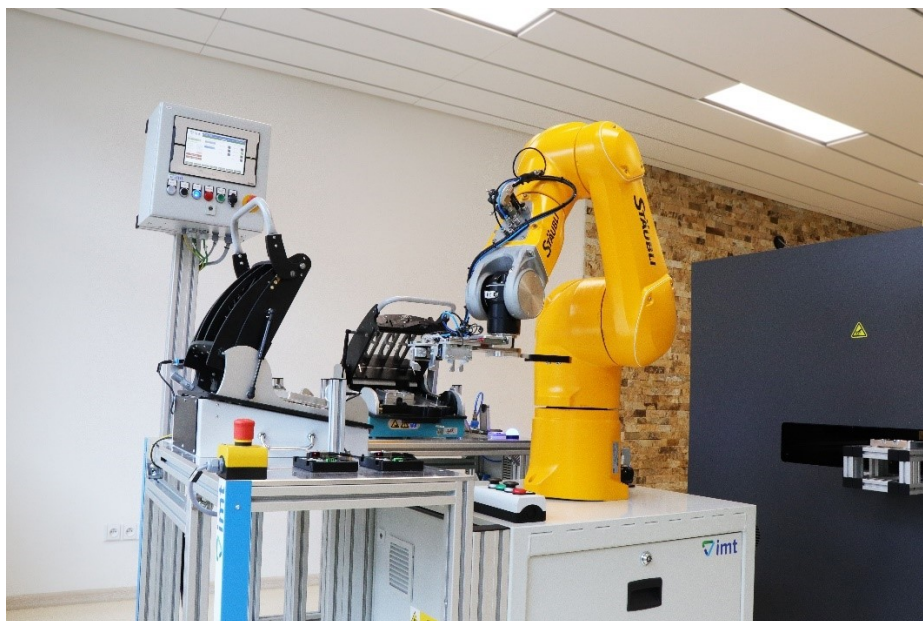


Zdroj: vlastní zpracování, interní soubory společnosti

Průmyslová automatizace byla vybrána z jednoduchého důvodu. Moderní svět se neustále rozšiřuje, technika jde směrem dopředu, snažíme se o robotizaci a postupem času se práce lidí přesune právě na robotická zařízení. Tudiž je velkou příležitostí pro firmu technologický rozvoj. Takový postup v průmyslu zažívá obrovský boom z důvodu, že různé výrobní podniky chtějí eliminovat chyby lidí ve výrobě a snaží se o co největší výkony.

Na obrázku 3.4 můžeme vidět zařízení (robot a testovací přípravky), díky kterému se robotizuje lidská práce. V normální případě by člověk dával desky plošných spojů do přípravků k otestování ručně. V tomto případě si DPS bere robot sám automatizuje se tak testování. IMT T & S se snaží přijít a trh průmyslové automatizace s něčím, co vzbudí velký zájem.

Obr. 3.4 Robotické testování



Výroba jednoúčelových strojů byla v IMT zavedena nedávno. Je tedy novinkou, ale s velikým potenciálem. Dříve se pouze s testovacími technologiemi obchodovalo a firma zaštiťovala servis. Důkazem, že je IMT velkou hvězdou na vzestupu, značí fakt, že je jediným obchodníkem na českém, slovenském a částečně polském trhu, který se pyšní unikátním zastoupením předních celosvětových výrobců zařízení na testování SMT. Například jihokorejský Koh Young, německý Nordson Matrix nebo japonská společnost Takaya. Takaya rovněž vlastní nejrychlejší testere svého typu na světě. To byla ale ta část společnosti IMT, která s touto bakalářskou prací nesouvisí. Dnes je nedílnou součástí této firmy i samotná vlastní výroba, kterou reprezentuje průmyslová automatizace od roku 2017.

4 Aplikace vybraných analytických metod, návrhy a doporučení

V první kapitole této části se zaměříme přímo na budování konkurenceschopnosti, kdy si osvětlíme, jaké dotace byly poskytnuty společnosti IMT T & S. Podniky v České republice mají možnost získávat dotace. Je však na nich, zdali o ně požádají a následně využijí. Prvním analytickým nástrojem je PESTLE analýza, díky níž se vyselektují faktory, které působí na podnik z venku. Následuje Porterova analýza, ta je zaměřena zejména na pozitiva dodavatelů a zákazníků. Analýza je v jedné části odlišná od ostatních analýz a to v substitutu. Další metoda pro zhodnocení firmy je výpočet potenciálních nákladů na reklamu a na budování povědomí o firmě. Tato metoda zde byla zahrnuta z důvodu zlepšení aktuálního stavu. K reklamě a budování povědomí se pojí dotazník pro veřejnost zaměřený na toto téma. Kompilací všech těchto metod je SWOT analýza, obohacená o poznatky 4 lidí z firmy, dodavatele a zákazníka.

4.1 Dotace Evropské unie – konkurenceschopnost

Společnost IMT Technologies & Solutions v rámci inovací a konkurenceschopnosti od Evropské unie dotace dostala – a je důležité to zmínit. Nejen z pohledu informativního, ale také z pohledu analytického, protože se můžeme ve SWOT analýze opřít o tyto údaje opřít.

Evropská unie se snaží podporovat podnikání a díky svým programům dotuje mnoho firem v různých oblastech. Nákup zařízení, vývoj, vzdělání atd. Tím pádem se naskytuje firmám sídlícím v EU obrovská příležitost získat peníze. V České republice vidíme často bannery, které nás informují o tom, kolik a na co peníze šly. Nejčastěji se můžeme setkat s těmito operačními programy:

- Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost,
- Výzkum, vývoj a vzdělání,
- Zaměstnanost,
- Doprava,
- Životní prostředí,
- Integrovaný regionální operační program.

Tyto vyjmenované operační programy jsou pouze v rámci investic, růstu a zaměstnanost. Najdeme ale také i jiné programy. Například pro rozvoj venkova nebo pro rybářství.

Společnost IMT Technologies & Solutions, díky dotacím z Evropské unie, mohla realizovat několik aktivit, které by bez pomoci nešlo realizovat. První dotace byla na nákup CNC – vertikální obráběcí centrum HAAS, model VF-2SS, které slouží k obrábění železných částí jednoúčelových strojů, a rentgen Microfokus X-ray systém Y. Cougar SMT. O této dotaci nebylo zjištěno dost informací, ale další projekty už více obsáhlé. Jisté je, že je tento projekt historicky první v historii IMT.

Všechny následně vyjmenované projekty jsou už realizované v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Jako první projekt z tohoto souboru je „Vývoj modulů jednoúčelových testovacích zařízení.“ Zde jako příjemce dotace vystupuje sesterská společnost Unites Systems a.s. IMT Technologies & Solutions je v roli partnera projektu. Je to díky tomu, že obě firmy sídlí de facto ve stejných prostorách a mají stejné společníky. Další fakt je ten, že Unites je jedním z dodavatelů, který dodává a programuje testovací zařízení do jednoúčelových strojů. Maximální výše způsobilých nákladů je 13 327 629 Kč, z toho IMT má 6 311 257 Kč, které slouží pro mzdy, materiál a ostatní režie. Výstupem z tohoto projektu jsou pak dvě testovací zařízení. Testovací modul a modul aplikace pinů (piny nebo někdy také hroty, jsou pozlacené vodivé tyčinky, kterými se měří elektrické veličiny). Výše dotace je 3 786 754 Kč. Zahájení projektu bylo 1. 5. 2017 a ukončení 18. 4. 2018.

Dalším projektem je „Úspora energie ve společnosti IMT Technologies & Solutions s.r.o.“ Celkové způsobilé náklady ve výši 3 782 443,85 Kč. Tyto náklady zahrnují stavební práce, inženýrskou činnost, projektovou dokumentaci a energetický posudek. Výše dotace činí 1 891 221 Kč. Zahájení projektu k 9. 11. 2017 a ukončení projektu k 31. 12. 2018.

Třetím projektem, díky kterému IMT může realizovat svou činnost, je „Modernizace kapacit vývojového centra společnosti IMT Technologies & Solutions s.r.o.“ Celkové způsobilé náklady jsou 9 689 886 Kč. Tyto náklady jsou určené pro nákup dvou CNC fréz, kompresoru, pily, HW vybavení, SW vybavení, 3D tiskárny a PDM (Produkt Data Management). Výše této dotace je 4 844 943 Kč. Zahájení projektu 1. 1. 2018, ukončení 31. 12. 2018. Dotace byla však posunuta do dubna roku 2019. Z tohoto výčtu dotací lze vidět, že společnost racionálně využívá dotačních programů EU k realizaci zajímavých projektů.

4.2 PESTLE analýza

V první strategické analýze, které předcházelo popsání čerpání dotací, se dostáváme k tradičnímu postupu analýzy konkurenceschopnosti. Je jasné, že PESTLE analýza v této bakalářské práci již z teoretického vymezení bude určovat, jaké faktory mají vliv na daný podnik. Nicméně v moderní době velkého rozmachu průmyslové automatizace a umělé inteligence, podnik bude spíše zajímat, jaká jsou potenciální ohrožení v rámci danění strojů, či nahrazení lidské práce tou robotickou. Očekávaná velká poptávka po zkušených programátorech má zajistit odpověď na to, který faktor bude pro danou společnost IMT T & S nejzásadnější a nejstrategičtější. Díky tomu, že se společnost zaměřuje na moderní měřicí technologie, budou to právě technologické faktory, které posouvají společnost na poli vývoje konkurenceschopnosti. Nyní pohlédneme už na každý z šesti faktorů zvlášť.

4.2.1 Politické faktory

Politika v České republice je v posledních letech velice vyhrcoená. Česká vláda to nemá jednoduché a každé zásadní rozhodnutí opozice hořce kritizuje. Byť to má v popisu činností, vládě to nedělá lehké.

U těchto politických faktorů se zmiňujeme o vládě, protože jde o nejvyšší orgán výkonné moci v České republice. Poslední volby, které se do Poslanecké sněmovny konaly, byly v říjnu 2017. Vyhrála je strana ANO 2011. Do vlády se tak dostali Poslanci za ANO 2011 a České strany sociálně demokratické. Podporu dlouho neměla, ale nakonec s ní mohla vláda počítat jen díky podpoře Komunistické strany Čech a Moravy. Tím pádem v červenci 2018 získala vláda Andreje Babiše podporu.

Nyní se ale dostáváme konkrétněji k aspektům, které může vláda ovlivnit v rámci malého a středního podnikání. Z pohledu dotování, jejich kontroly a všech dalších záležitostí podniků je důležité Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), to vede ministryně Marta Nováková. Z programového prohlášení vlády z 27. června 2018 plynou oblasti, ve kterých chce vláda podporovat malé a střední podnikání. Nejvíce se nyní mluví o nadměrném papírování, které ale souvisí s nástupem GDPR, které plyne z nařízení EU.

Zde je výčet nejdůležitějších bodů, které vláda stanovila:

- maximální snížení administrativní zátěže pro podnikatele,
- koncentrace elektronické komunikace mezi státem a podnikateli do jednoho místa,

- sladění lhůt účinnosti legislativních změn,
- bezplatné informování o platných legislativních změnách,
- bezplatné informování o všech nástrojích podpory od všech resortů a agentur,
- zajištění kapitálového posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky pro financování malého a středního podnikání a jeho rozvoje,
- zajištění rovných a spravedlivých podmínek pro podnikání. („Programové prohlášení vlády“, 2018)

Ministerstvo průmyslu a obchodu rovněž jako vláda klade obrovský důraz na podporu malého a středního podnikání. Nejlepším způsobem, jakým čerpat informace je „Koncepce podpory malých a středních podnikatelů“. Velice obsáhlý dokument, který sepsalo MPO, nese spoustu zajímavých faktů. Pro náš účel budeme potřebovat kapitolu osmou. Ve zmíněné kapitole se můžeme dočíst o strategii podpory MSP.

Malí a střední podnikatelé hrají a budou i nadále hrát velice důležitou roli hlavně v růstu HDP, zaměstnanosti a také zahraničního obchodu. Ministerstvo deklaruje, že nejlepším způsobem, jak zlepšit konkurenceschopnost českých malých a středních podnikatelů, jsou inovace. („Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020“, 2013)

„ČESKÝ PODNIKATEL = NÁPADY, SEBEVĚDOMÍ, KONKURENCESCHOPNOST A PROSERITA.“ Takto definuje MPO českého podnikatele.

Ministerstvo cílí na tyto body:

- posílení MSP v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti v evropském a světovém kontextu,
- rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělání, posílení a rozvoj technické inteligence,
- posílení inovační schopnosti a efektivního vynakládání s duševním vlastnictvím MSP,
- snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání MSP. („Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020“, 2013)

4.2.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují analyzovaný podnik, můžeme řadit převážně inflaci, nezaměstnanost, úvěry pro podniky, hospodářský růst, tedy hrubý domácí produkt (HDP) a rovněž ekonomickou situaci v automobilovém průmyslu. Jestliže budeme chtít získat informace o každém z vybraných faktorů ekonomické situace, musíme si odůvodnit, proč jsme je zvolili. **Inflace** je všem známá a v podniku má vliv například na to, že zaměstnanci požadují vyšší mzdy a jejich rychlejší nárůst. **Nezaměstnanost** je v dnešní době velice citlivé téma, a to z toho důvodu, že klesá, tudíž se podniky snaží co nejefektivněji získávat nové zaměstnance. Samozřejmě je to pro podnik negativní, ale pro stát je to naopak pozitivní. **Úvěry** jdou důležité v tom, že pokud bude chtít podnik realizovat akutně nějakou investici a nemá v tu chvíli dost peněžních prostředků, musí si je někde půjčit. **Hrubý domácí produkt** všeobecně ukazuje, jak a kolik statků se vyprodukuje na určitém území. V našem případě se jedná o území ČR. Poslední vyjmenovaný faktor, který je dost specifický, je určen, protože je převážná většina zakázek podniku od automobilek. Dokonce se o tom zmiňuje i jednatel společnosti v rozhovoru určeném pro tuto práci. A pro účel analyzovaného podniku bude užitečné si říct, jak jsou na tom automobilky s výrobou, vytvářením tržeb nebo s exportem.

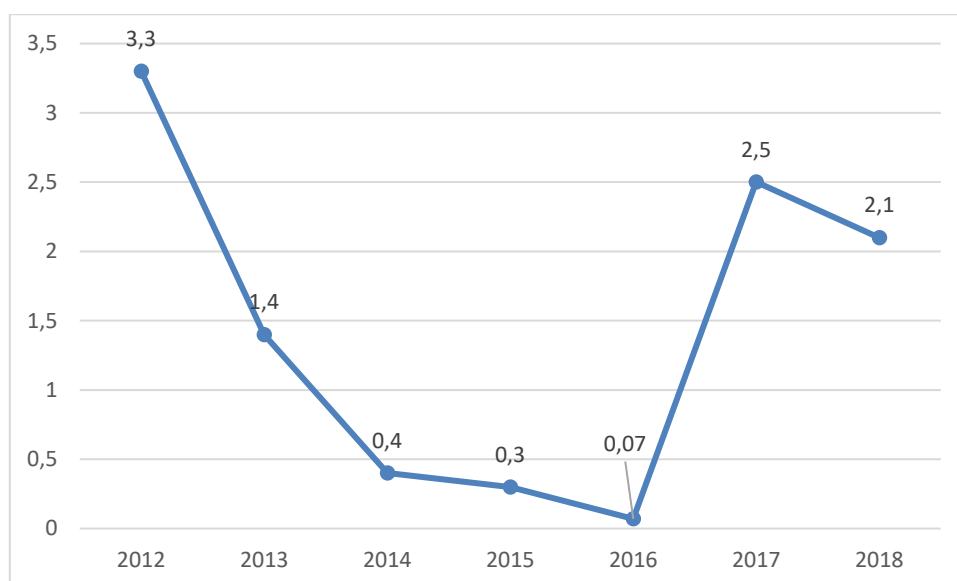
Průměrná **inflace** byla v minulém roce, tedy 2018, 2,1 %. Pokud se budeme chtít podívat na průměrnou inflaci v jednotlivých letech existence společnosti IMT T & S, poslouží nám tabulka a graf níže.

Tabulka 4.1 Průměrná inflace v letech existence společnosti

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: vlastní zpracování, („Inflace”, 2019)

Graf 4.1 Průměrná inflace v letech existence společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, („Inflace”, 2019)

Velice podstatnou roli má pro společnost odhad inflace na další roky. Inflační cíl jsou 2 %. Všechny zdroje uvádějí, jak je těžké odhadnout budoucí stav inflace. Můžeme se ale opřít o střední hodnotu možné inflace do příštích let. Na začátku roku 2019 očekáváme inflaci 2,8 %, na konci roku by mohla být 2,2 %. („Prognóza inflace na horizontu měnové politiky”, 2018)

Dalším ekonomický činitel je **nezaměstnanost**. Nezaměstnanost se v České republice neustále snižuje. Pracovní místa se vytváří ve velkém počtu a společnosti hledají způsoby, jak je co nejrychleji obsadit. Díky tomu, že nejvíce užitečný pro společnost IMT T & S bude ukazatel nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a jeho detailnější analýza, řekneme si jen okrajově o obecné míře nezaměstnanosti v ČR. Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti se v rámci ČSÚ publikují především z výsledků Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS). Obecná míra nezaměstnanosti v ČR byla ve čtvrtletích následující:

- 3. čtvrtletí 2017 **2,8 %**,
- 4. čtvrtletí 2017 **2,4 %**,
- 1. čtvrtletí 2018 **2,4 %**,
- 2. čtvrtletí 2018 **2,2 %**,
- 3. čtvrtletí 2018 **2,3 %** („Zaměstnanost, nezaměstnanost”, 2019)

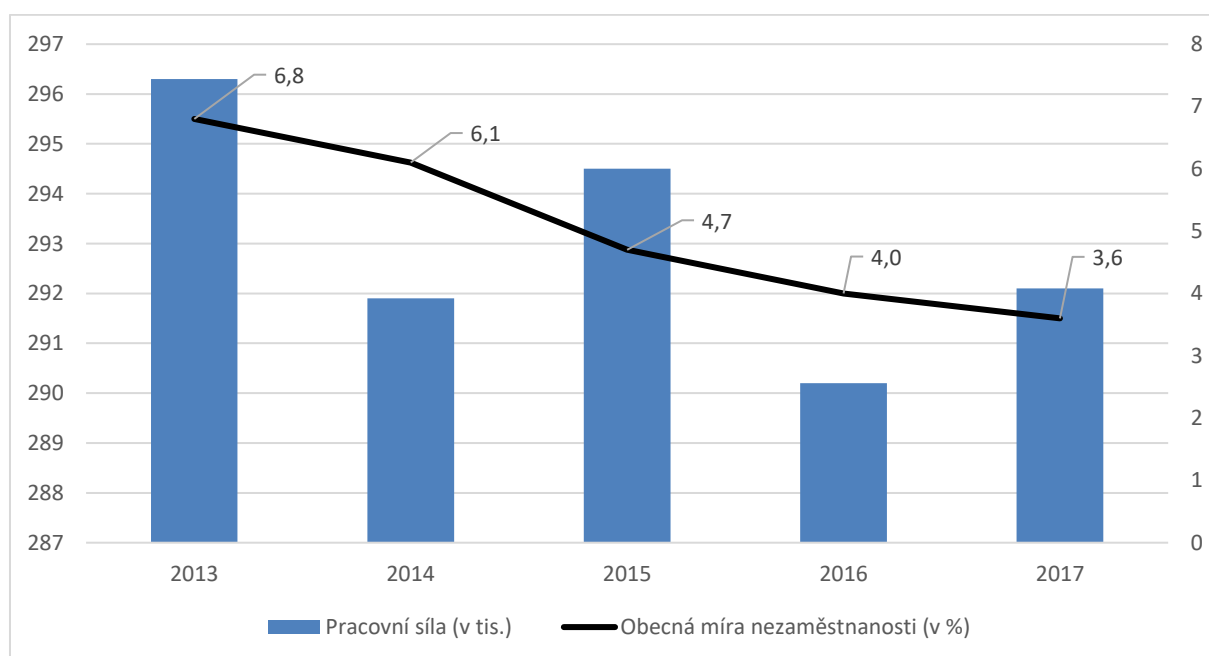
Nyní se podíváme na počty pracovních sil a nezaměstnanosti ve Zlínském kraji. Pro společnost IMT mají větší vypovídající hodnotu ukazatelé ve Zlínském kraji než ty pro ČR. Dle Českého statistického úřadu, který má zveřejněné komplexní počty ve Zlínském kraji pouze do roku 2017.

Tabulka 4.2 Pracovní síla ve Zlínském kraji

	2013	2014	2015	2016	2017
Pracovní síla (v tis.)	296,3	291,9	294,5	290,2	292,1
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	6,8	6,1	4,7	4,0	3,6

Zdroj: vlastní zpracování, („Zaměstnanost, nezaměstnanost - Zlínský kraj”, 2019)

Graf 4.2 Pracovní síla ve Zlínském Kraji



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu jde vidět, že obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji klesá, což je v této aktuální situaci, kdy podnik obsazuje akutně volná pracovní místa, poněkud negativní zpráva. Z grafu lze také vyčíst, že v letech 2014 a 2016 byla pracovní síla nižší. Volná pracovní místa jsou hlavně na technicky založené pozice a kvalifikovaní lidé se shánějí opravdu těžce. Například nejvíce odbornými pozicemi ve firmě jsou elektoprojektant nebo programátor. Další pozice, které jsou pro podnik potřeba, jsou: konstruktér jednoúčelových strojů (nutná strojírenská odbornost), montážní technik – elektro, obsluha CNC. Podnik IMT T & S si většinu dílů, které nesouvisí přímo s testováním, vyrábí sama. Proto je potřeba CNC

odborníka. Nevýhodou pro údaje v jednotlivých krajích je to, že trvá, než jsou všechna příslušná čísla zjištěna. Proto jsou data konkrétních krajů dostupná do roku 2017.

Třetím faktorem, který ovlivňuje podnik do určité míry, jsou **úvěry pro podnikatele**, všeobecné podmínky pro získání, výše, splatnost atd. Když se podíváme na úvěry pro podnikatele všeobecně a v rámci přístupnosti k údajům ohledně úvěrů, jde o lehce zjistitelné záležitosti (viz. reklamy na Google). Můžeme tedy konstatovat, že zájem bank o podnikatele, kteří jsou potenciálními zákazníky, je enormní.

Z pohledu obecných pravidel pro získání podnikatelských úvěrů můžeme definovat podmínky, při jejichž splnění získáme úvěr:

- nejméně dvě ukončená daňová období podnikání,
- trvalé sídlo podniku v ČR,
- kladný výsledek hospodaření,
- podnik musí mít v pořádku platby vůči finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám,
- nesmí být v konkurzu, likvidaci ani vyrovnání. („Druhy podnikatelských úvěrů“, 2000-2018)

Konkrétně u průmyslové automatizace lze považovat za účinnou volbu úvěru v případech, kdy zákazník platí až tehdy, kdy „stojí fyzicky stroj u něho“. Zákazníci jsou při stanovování podmínek ve smlouvách pečliví a dokáží si prosadit podmínky, které nejsou pro IMT T & S výhodné. Především to má pak dopad na firemní cashflow. Každá banka je specializovaná na jiné poskytování; formu úvěru atd. Pro účely této práce byly vybrány dvě banky, u kterých bude popsán podnikatelský úvěr.

První je Sberbank, která má jasně daná pravidla, vybrán byl Firemní FÉR úvěr. Při nezajištěném úvěru jsou podmínky různé a nejsou tak výhodné. Pokud se ale podíváme na zajištěný úvěr, sazba je individuální a je jen na domluvě obou stran, jaká bude. Výše úvěru je až do 25 milionů korun, splatnost je 1-10 let, možnost refinancování. U ČSOB, která byla zvolena jako druhá banka, je se získáním informací problém. ČSOB ale nabízí podnikatelům široké spektrum výběru úvěrů. U Sberbank to byly tři možnosti. U ČSOB byl vybrán úvěr „Rychlé přečerpání účtu.“ Ten je specifický v tom, že řeší nečekané provozní výdaje, dokonce

je bankou doporučován přímo pro řešení problémů s cashflow. Nabízí finanční rezervu až 5 mil. Kč, bez dokládání účelu, rychlé sjednání, možnost čerpat v hotovosti. To byly nejdůležitější výhody. Další jsou například samoregulace čerpání úvěru, splácení automaticky každou příchozí platbou nebo úvěr do 300 tisíc Kč bez zajištění. Pokud by do budoucna docházelo k problémům s cashflow, lze najít řešení u ČSOB.

Další ukazatel se používá pro hodnocení celostátní ekonomiky a slouží především k vyjádření výkonnosti ekonomiky. Jedná se o **hrubý domácí produkt**. Dá se vypočítat třemi způsoby: produkční metodou, výdajovou metodou nebo také důchodovou metodou. Tabulka a graf níže popisují situace s HDP v České republice od roku 2012.

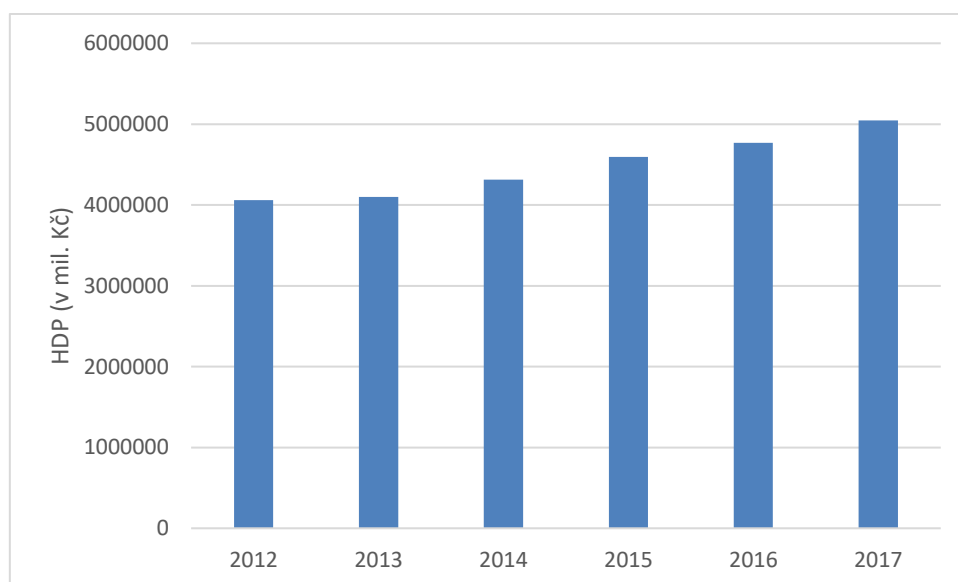
Tabulka 4.3 **HDP v ČR**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (v mil. Kč)	4059912	4098128	4313789	4595783	4767990	5047267

Zdroj: vlastní zpracování, („HDP, národní účty”, 2019)

Pro jednodušší zorientování ve vývoji HDP byl vytvořen graf, díky kterému můžeme lépe popsat daný stav.

Graf 4.3 **HDP v ČR**



Zdroj: vlastní zpracování, („HDP, národní účty”, 2019)

Z grafu lze dobře vyčíst, že HDP neustále roste, což je pro českou ekonomiku a podniky dobře. Pro analyzovaný podnik to má pozitivní dopad především na poli obchodu, kdy je zřejmé, že podniky budou chtít více investovat, budou se snažit o vylepšení a inovování svých technologií, které mohou za pomoci testovacích jednoúčelových strojů snadno testovat. U tohoto ukazatele je ale nevýhoda, že se zjišťuje až se zpožděním. Díky Českému statistickému úřadu lze ale aspoň říct, jaký byl stav ve třetím kvartále roku 2018. Mezičtvrtletní růst HDP byl 0,6 % a meziroční růst byl dokonce o 2,4 %. Datum zveřejnění 11. ledna 2019.

Více obecnějším, přesto zajímavějším faktorem je však **situace v automobilovém průmyslu**. Podnik se specializuje na testování automobilových elektrických komponent a díky tomu si už vydobyl své postavení na poli testování pro automobilky. Z konkurenčních důvodů nemůžeme uvést, které společnosti spolupracují s IMT T & S v rámci testování elektroniky automobilů. Asi největší příležitostí pro průmyslovou automatizaci je fakt, že Česká republika je známá výrobou aut. Zahraniční investoři zde přesouvají výrobu a z České republiky putuje jedno auto za druhým. Údaje zde prezentované publikuje Sdružení automobilového průmyslu, členy tohoto sdružení jsou partneři i zákazníci společnosti IMT T & S, bohužel již ze zmíněných důvodů nejsou vyjmenováni. Členy jsou ale všechny podniky, vysoké školy a další subjekty, které přímo zasahují do automobilového průmyslu. Pokud budeme chtít ale vyjmenovat alespoň nejzajímavější stojí za zmínku například ŠKODA AUTO nebo Hyundai Nošovice, členská základna tvoří 146 členů.

Toto sdružení má všechny informace pro rok 2017, teprve se chystá analýza roku 2018. Podle jejich informací v roce 2017 automobilový průmysl dosáhl velice úctyhodných úspěchů a podílil se významným způsobem na české ekonomice. Nejenomže se podílel automobilový průmysl na tvorbě silné ekonomiky, dokonce dosáhl i několika historických rekordů ve výrobě vozidel. Tržby firem vzrostly o více než 7 % (tržby 1,1 bilionů Kč), export o více než 6 %. Vyrobeno bylo **1,4 milionů motorových vozidel**, počet zaměstnanců se navýšil o 6 % na 126 000 osob. Průměrná mzda byla na úrovni 37 400 Kč, což byl růst o více než 7 %. Dobře na tom byly i dodavatelské firmy automobilového průmyslu. Tržby dodavatelů vzrostly o 3,4 % a export o 0,6 %. Šest dodavatelských firem se umístilo v žebříčku 10 největších exportérů sdružení. Pozoruhodné je i to, že s podílem 62 % jsou dodavatelé největším zaměstnavatelem automobilového průmyslu. Dalším pozitivem a příležitostí do budoucna z pohledu automobilů je **Memorandum o budoucnosti automobilového průmyslu ČR**, to

znamená, že automobilový průmysl navázal spolupráci s vládou ČR, záležitosti ohledně této problematiky koordinuje MPO ČR. („Automobilový průmysl dosáhl v roce 2017 historických úspěchů“, 2018)

4.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory se v tomto konkrétním případě vytyčují jinak, než je tomu u společností, které jsou zařazené do podnikání B2C. Jelikož je zkoumaný podnik B2B, svými produkty a službami nijak nepřichází s fyzickými osobami do vztahu obchodního, nelze tudíž považovat za sociální faktor, kolik jsou ochotni lidé zaplatit nebo jakou přidanou hodnotu vytváří podnik ve společnosti. Nicméně můžeme brát v potaz **demografický vývoj populace**, tedy i strukturu společnosti. Důležitá bude **situace ve vzdělávání**, rozumí se tím, v jakých počtech absolvují studenti technické obory, jak lidé přistupují k práci a **kolik času tráví v práci**. Taktéž musíme zjistit, kolik je pracovní síly ve Zlínském kraji, ale i ČR. Vliv na podnik bude mít také to, v jakém rozmezí se pohybuje **mzda technických pozic** (především programátorů nebo konstruktérů). Největší problémy má podnik v získávání opravdu kvalitních zaměstnanců. Podle jednatele podniku je silný, inteligentní, odborný pracovní tým předpoklad kvalitního know-how v oblasti automatizace.

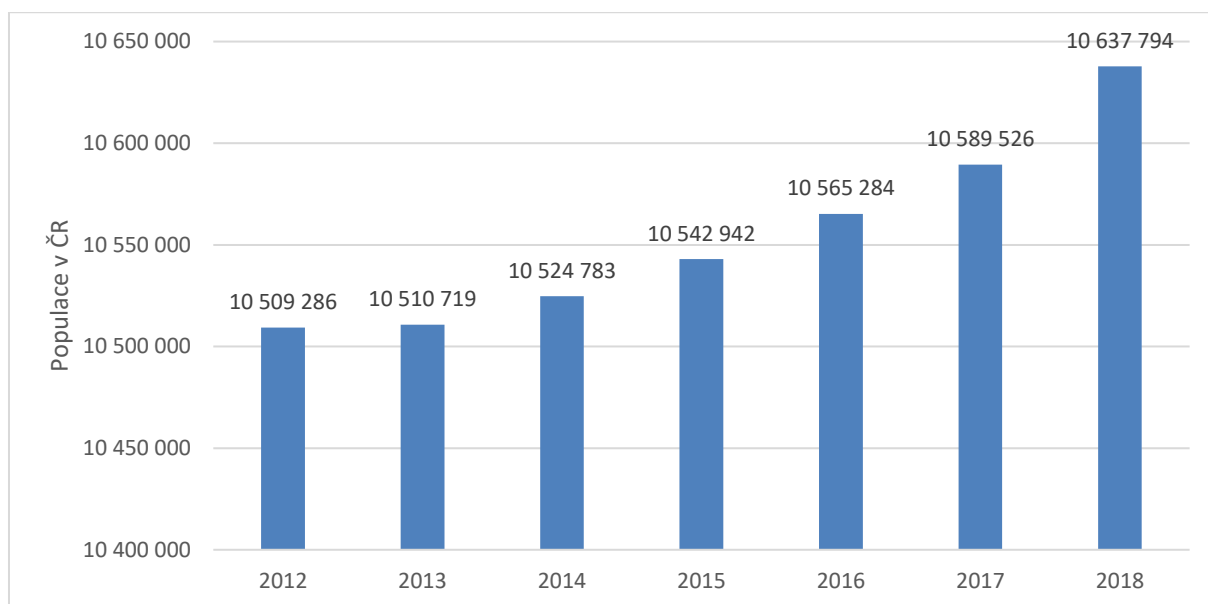
Z pohledu demografického vývoje v České republice, ale i ve světě, jasně vyplývá, že lidská populace stále poroste. Pro zajímavost: nebude tomu jinak i na začátku 22. století, kde podle Českého statistického úřadu bude 30 % populace složena ze seniorů ve věku 65 a více let. Od roku 2012, nám znázorňuje vývoj populace na našem území tabulka a graf.

Tabulka 4.4 Vývoj populace v ČR

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
10 509 286	10 510 719	10 524 783	10 542 942	10 565 284	10 589 526	10 637 794

Zdroj: vlastní zpracování, („Obyvatelstvo“, 2019)

Graf 4.4 Vývoj populace v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Pro názornější představu slouží tato tabulka. Jde vidět, že graf znázorňuje, že stav populace stále narůstá. Dokonce můžeme vyčíst, že v průběhu 6 let (od roku 2012) populace roste mírně, ale v roce 2018 byl zaznamenán její větší nárůst.

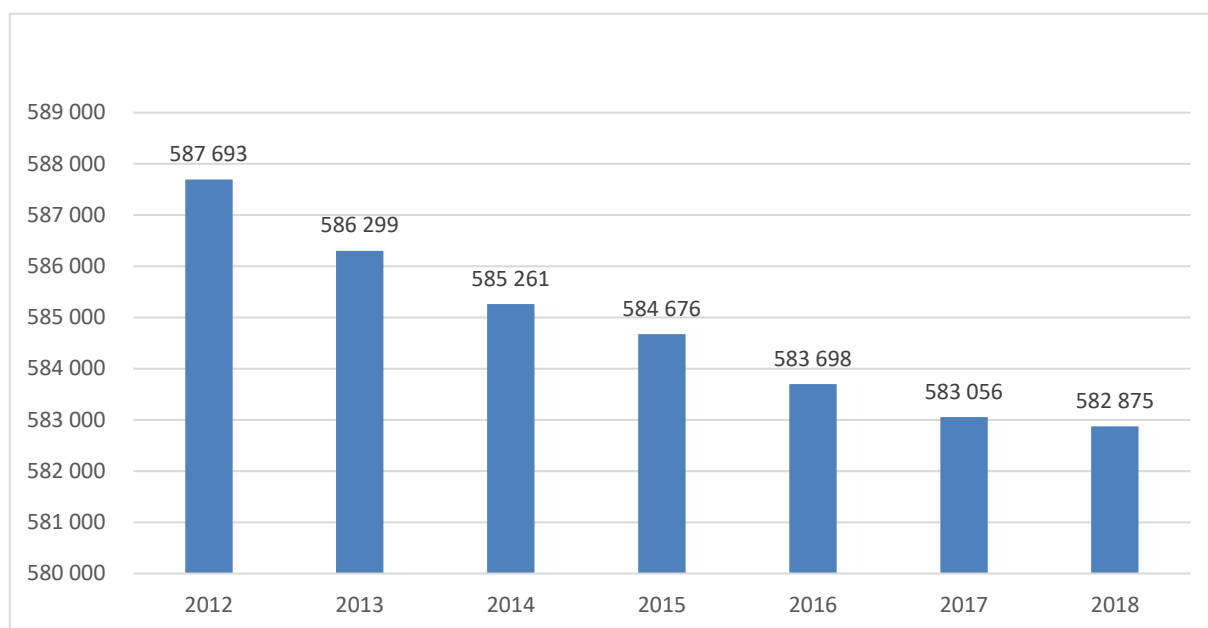
Naopak je tomu ve Zlínském kraji. Blíže situaci vyobrazí tabulka a graf vývoje populace ve Zlínském kraji.

Tabulka 4.5 Vývoj populace ve Zlínském kraji

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
587 693	586 299	585 261	584 676	583 698	583 056	582 875

Zdroj: vlastní zpracování, („Obyvatelstvo - Zlínský kraj“, 2019)

Graf 4.5 Vývoj populace ve Zlínském kraji



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, jak se vyvíjí populace ve Zlínském kraji. Trend je klesající a bude tomu tak i nadále. Možná příčina je menší mzda a nároky lidí na lepší život. Proto se stěhují za prací jinam.

Dále je z pohledu demografického vývoje zajímavá tabulka, která informuje o naději dožití při narození ve Zlínském kraji tamtéž.

Tabulka 4.6 Naděje dožití ve Zlínském kraji

	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016	2016–2017
muži	74,3	74,7	75,0	75,4	75,4	75,5
ženy	81,5	81,5	81,5	81,8	82,2	82,3

Zdroj: vlastní zpracování, („Obyvatelstvo - Zlínský kraj“, 2019)

Je patrné, že má vzrůstající tendenci. A není to pouze trend konkrétního kraje. Z pohledu globalizačního (tedy celosvětového), ve vyspělých zemích, se naděje dožití neustále zvyšuje a postupem času, jak už bylo zmíněno, početná část populace bude složena z lidí důchodového věku. Příčinou tohoto jevu stále kvalitnější zdravotnictví, vyšší životní úroveň a hygiena. Pro podnik má toto zjištění vliv stejně jako na ostatní v tom, že pokud se naskytne příležitost, jak pro firmu, tak pro zaměstnance, spolupráce může pokračovat déle a může se smlouva například nabídnout i lidem, kteří jeví zájem pracovat i v důchodu.

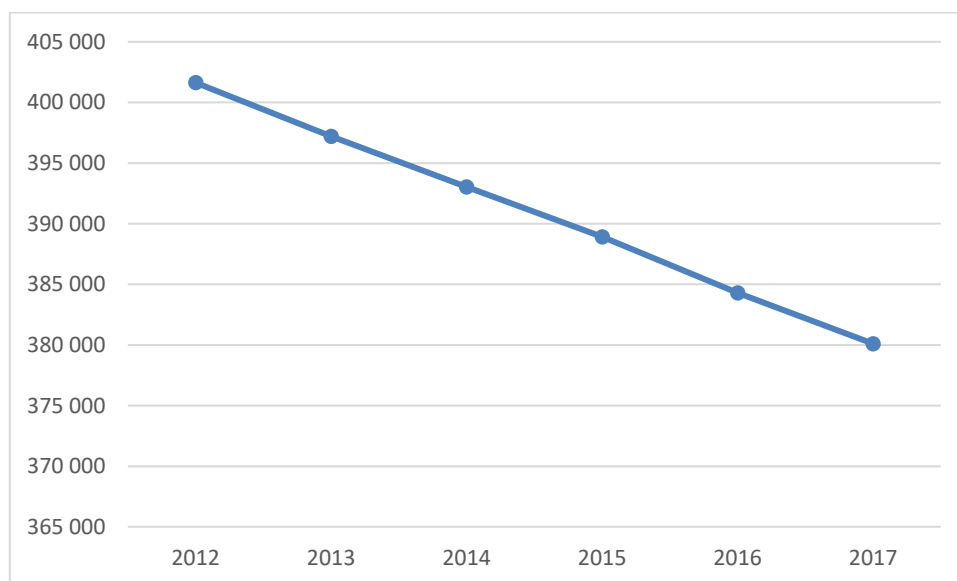
Méně potěšujícím trendem je vývoj obyvatel ve věku 15-64 let. Pro podnik má potenciální zaměstnanec veliký smysl. Od roku 2009 se počet lidí ve věku 15 až 64 let snižuje. Například v průběhu roku 2016 poklesl stav obyvatel v České republice v tomto věku o 55 tisíc. Nicméně je dnešní situace nepřívětivá. Podniky se snaží co nejvíce přilákat lidi na pracovní pozice, avšak je volných míst o hodně více než možných nově příchozích zaměstnanců. Dokazuje to i tabulka a graf obyvatelstva ve věku 15-64 let ve Zlínském kraji.

Tabulka 4.7 Obyvatelé ve věku 15-64 let ve Zlínském kraji

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lidé ve věku 15-64 let	401 633	397 208	393 025	388 916	384 285	380 106

Z tabulky lze vyčíst, jak se vyvíjí stav obyvatel v tomto produktivním věku. Avšak lépe můžeme číst z grafu, který bude popsán níže.

Graf 4.6 Obyvatelé ve věku 15-64 let ve Zlínském kraji



Zdroj: vlastní zpracování

Stav obyvatel v produktivním věku se neustále zmenšuje. Spojnicový graf byl zvolen záměrně. A to z důvodu demonstrování toho, že se jedná o téměř přesnou lineární tendenci. Jde tedy o proporciální pokles.

Úroveň vzdělání se v České republice stává poměrně populárním tématem. Je nesmírně důležité řešit tuto situaci. Mnoho škol zaměřených na technické obory lákají skrze různé akce školáky. Hodně škol se také zapojuje do spolupráce s lokálními zaměstnavateli, kteří potřebují přímo absolventy těchto škol. Konkrétní případ je SŠIEŘ Rožnov pod Radhoštěm, která

spolupracuje s mnoha firmami. V jejich řadách bychom našli minimálně třetinu firem, které spolupracují i s IMT T & S. Stěžejní pro podnik, který do budoucna bude chtít získat kvalitní zaměstnance bude počet absolventů technických oborů, zvláště IT oborů. Ve školním roce 2017/2018 se na středních školách a VOŠ ve Zlínském kraji v oborových kategoriích M,J a C (v těchto kategoriích obory nejbližší vhodným kandidátům na pracovní pozice) číslo absolventů vyšplhalo na **2 311**. Převážnou část tvoří absolventi s maturitou. V celé České republice to bylo 42 008 absolventů. Když se podíváme v rámci ČR přímo na technické obory specializované na IT, elektrotechniku a telekomunikace, v letech 2016 a 2017 bylo absolventů 2 328 a 2470. Což je 5,7 % a 6 % ze všech absolventů s maturitou v České republice. Tyto obory patří mezi nejvíce vyhledávané. Důležitý faktor je také to, že žáci, kteří ukončí středoškolské studium v oboru strojírenství jsou se 7 a 6,4 procenty z absolventů v ČR taktéž početnou skupinou. Nejvíce má z maturantů v České republice ekonomika a administrativa.

Čas, který stráví lidé v práci se odvíjí od toho, jak moc je práce naplňuje a jak moc jsou ochotni věnovat volný čas na úkor práce. Pro účel této práce bude sloužit analýza, která byla vytvořena společností **Eurostat**. Analýzu detailněji popsal server irozhlas.cz ve své zprávě. Jedná se o zjištění, kolik hodin týdně pracují lidé v zemích Evropy. V letech 2016 a 2017 to bylo v České republice stejně, tedy **40,4 hodin** týdně. Průměr ČR v poměru s EU je lepší v obou letech. 2016 průměr Evropské unie byl 40,3 a v roce 2017 40,2 hodin týdně. („Average number of usual weekly hours of work in main job”, 2018) Pro srovnání, nejvíce hodin lidé napracují během týdne v Turecku (49,1 hodin – 2017). Druzí největší pracovníci jsou na Islandu (44 hodin – 2017). Třetí příčku má Černá hora (43,6 hodin – 2017). Faktor, který v posledních letech snižuje počty hodin v práci je jednoduchý. Firmy nabírají čím dál více mladé lidi a ti nechtějí trávit hodně času v práci. Nemají tak prostor na koníčky, přátele a volnočasové aktivity. *„Jde o pozvolný, ale jasný trend. Mezi lety 2008 a 2016 se pracovní doba zaměstnanců zkrátila o téměř 40 minut týdně, uvádí Eurostat. Je ale velký rozdíl mezi zaměstnanci a podnikateli. I podnikatelé sice tráví v práci podle statistik méně času než dříve, ale ve srovnání se zaměstnanci pracují podnikatelé o šest hodin týdně víc.“* („Češi tráví v práci stále méně času”, 2018)

Faktorem, který zasahuje i do ekonomických faktorů je **výše mzdy** vyplácená zaměstnancům. Cílem je objasnit, jaké jsou průměrné mzdy na pozicích, které nejvíce výroba v oblasti průmyslové automatizace potřebuje. Tyto mzdy budou z období prvního pololetí 2018.

Pracovní pozice:

- Obchodní zástupce, průměrná mzda: 38 827 Kč,
- Elektronik projektant, průměrná mzda: 40 749 Kč,
- Montážní technik, průměrná mzda: 24 355 Kč,
- Konstrukér, průměrná mzda: 50 053 Kč,
- Programátor, průměrná mzda: 58 435 Kč,
- Elektromechanik, průměrná mzda: 32 955 Kč. („Průměrné mzdy podle profese“, 2018)

4.2.4 Technologické faktory

Logickým faktem je, že technologické faktory budou pro společnost IMT T & S nejdůležitější. Technologie hýbou dnešním moderním světem. Vybraný podnik bude zajímat především postup v technologiích automatizace. Již z předešlé části, kde je popsán podnik, víme, že automatizace usiluje o nahrazení lidské práce a zautomatizování výrobních procesů. Faktorem, který podnik musí znát, je technologie robotů, neboť i robotizace je nedílnou součástí tohoto procesu. V rámci vývoji moderních technologií přímo pro průmyslovou automatizaci hovoříme o:

- neustálém zlepšování testovacích zařízení (mozek jednoúčelového stroje),
- robotizaci,
- optimalizaci procesů výroby a řízení PA (aktuálně není optimální),
- nových pracovních postupů,
- posunu informačních technologií,
- zpřísnění bezpečnostních norem,
- neustálé kontrole rozpracovanosti,
- optimalizaci procesů projektového managementu.

To byly faktory výroby. Ovlivňovat podnik také mohou výdaje na vývoj a výzkum nových technologických postupů. Například do jaké míry stát přímo a nepřímo podpoří tyto aktivity související s výzkumem.

Moderní doba s sebou přináší i nové postupy a megatrendy. Největším trendem bude asi přesun na automobily poháněné elektrickou energií. Samozřejmě se již toto děje, avšak jen do určité míry. Prozatím je jen hrstka takových automobilů, ale postupem času se počet takovýchto aut navýší. S tím se také pojí připomínka jednoho z hlavních představitelů světové

automobilky. Ten prohlásil, že na ně všichni tlačí a lidé očekávají razantní posun při vývoji elektricky poháněných aut. Jenže je největší problém v legislativě a podpoře státu. IMT T & S se specializuje na testování Surface Mount Technology, tedy osazené desky plošných spojů. Takové „SMTéčko“ můžeme nalézt v dnešní době de facto v každé elektronice. Zajímavé je ale to, že se dají aplikovat do oken (chytrá domácnost) nebo do oblečení. Pro jejich efektivnost a účelnost se musí testovat.

4.2.5 Legislativní faktory

Na analyzovaný podnik mají především vliv obecné zákony, které jsou platné pro všechny podniky v České republice. Pro zjištění aktuálního stavu byli osloveni oba jednatele podniku, kteří potvrdili, že žádné speciální legislativní faktory podnikání zatím neovlivňuje. Zde je výčet zákonů, kterými se podnik řídí:

- Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.,
- Nový Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.,
- Zákon o obchodních korporacích, zákon č. 90/2012 Sb.,
- Zákon o účetnictví, zákon č. 563/1991 Sb.,
- Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.,
- Zákon o daních z příjmů, zákon č. 586/1992 Sb.

Legislativní faktory, které by mohly ovlivnit podnik, jsou však velice zajímavé. Spekuluje se, že by měla být robotická práce zdaněna stejně jako ta lidská. Promluvil o tom i ve svém „Vánočním poselství 2018“ prezident republiky Miloš Zeman. „Dlouhodobé řešení zvýšení produktivity práce vidím formou robotizace. Často hovoříme o digitální ekonomice, někteří si ale neumí představit, co to je. Považuji za nesmyslné, abychom této tendenci bránili. Například zaváděním daně z robotů, což by jen tento proces zbrzdilo a snížilo by naši šanci dostat se mezi nejvyspělejší země.“ Jde tedy ve stručnosti o to, jakým způsobem stát nepřijde o daně zaměstnanců, kteří by byli nahrazeni roboty. Mluvil o tom i zakladatel společnosti Microsoft Bill Gates, který je však opačného názoru. Zřetelně dává najevo, že by měla být zautomatizovaná práce, za pomoci robotů, zdaněna. *„Můžete danit kapitál, nebo práci. A robot je kapitálové zboží. V současnosti máme mnoho daní vztahujících se k práci, ale časem, protože chceme podpořit tvorbu pracovních míst, bychom z ní pravděpodobně mohli udělat negativní daň, subvenci na podporu pracovní poptávky. Dojde k posunu a budeme mnohem, mnohem více danit kapitál. Když tedy mluvím o něčem jako dani za roboty, tak mluvím o základním posunu ve formě danění.“* („Revoluce robotů může změnit daně”, 2018) vysvětlil

Gates. Dalo by se hodně dlouho diskutovat na toto téma, nicméně je tato myšlenka poměrně nová a je předčasné ji řešit do hloubky.

4.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory pro analyzovaný podnik hrají nejmenší roli. Výroba jednoúčelových strojů s sebou nenese žádné splňování nějakých ekologických předpisů ani žádných zákonů. Tento typ výroby je velice šetrný k přírodě, a tudíž nepodléhá větším zásahům ekologických faktorů. Jediným možným rizikem je hliníkový odpad z konstrukcí, které tvoří kostru strojů. Ty se po řezání a obrábění pouze odváží do sběrných dvorů a podnik se tak snaží co nejefektivněji zbavovat nepotřebného materiálu. Co se týče všeobecné ekologie a vztah vůči odpadům, podnik má své kontejnery na plast, papír a směsný odpad, všichni zaměstnanci třídí odpad.

4.3 Porterův model 5 sil

Analýza, která nyní charakterizuje mikrookolí nebo také někdy zvané mezzoprostředí znázorňuje, na jaké principu funguje výroba podniku (spolupráce s dodavateli), jací jsou odběratelé (zákazníci), zdali je možná hrozba nové konkurence, jaká je ta stávající a co jsou substituty jednoúčelových strojů. U substitutu průmyslové automatizace je velice důležité hovořit spíše o tom, že tento postoj k výrobě je substitutem a nahrazuje tak něco jiného. Vše bude ale popsáno podrobněji v následujících krocích.

4.3.1 Dodavatelé

Nejzásadnější roli pro výrobu podniku IMT T & S hrají kvalitní dodavatelé. Podnik se ale diferencuje od ostatních, kde jde stranou vyjednávací síla samotných dodavatelů jednotlivých částí strojů a nastupuje vyjednávací síla podniku. Jde o to, že podnik svou činností přesvědčuje dodavatele a oni sami si musí pozici udržet. Jelikož jde o nesmírně složité technologie, IMT T & S se chlubí zástupci z řad nejvyšších dodavatelů na trhu. Každý stroj je de facto prototypem a je důležité mít pro odlišnost výroby detailně zmapované funkce dílů. Dodavatelé budou jmenovitě vypsáni a poté si klade tato kapitola za cíl ty nejdůležitější detailněji popsat.

Dodavatelé podniku IMT Technologies & Solutions jsou:

- ATEsystem, s.r.o. – složité kamerové systémy,
- BALLUFF CZ, s.r.o. – magnetické snímače,
- BECKHOFF Czech republic – řídicí systémy,
- Bosch – hliníkové konstrukce, paletky, dopravníkové systémy,

- CAB – tiskárny štítků,
- Cognex Corporation – čtečky kódů, jednoduché kamerové systémy,
- EATON Corporation – kabely,
- FANUC Czech, s.r.o. – kolaborativní roboti,
- FESTO, s.r.o. – pneumatické a elektrické pohony,
- Phoenix Contact, s.r.o. – rozvaděče, svorky, switche, datové kabely,
- Keyence Czech – čtečky kódů, jednoduché kamerové systémy,
- Omron Electronics, spol. s.r.o. – řídicí systémy, roboti, (výhoda pohybliví roboti po zemi),
- Rittal Czech, s.r.o. – rozvaděče,
- UNITES systems a.s. – testovací technologie, testery,
- Sick, spol. s.r.o. – bezpečnostní systémy, magnetické snímače, snímače do válců, optické snímače,
- Siemens, s.r.o. – řídicí systémy (PLC – mozek stroje),
- Smart , spol. s.r.o. – složité kamerové systémy,
- SMS elektro, spol. s.r.o. – kabeláž,
- Stäubli Systems, s.r.o. – kolaborativní roboti,
- ZEBRA, s.r.o. – tisk štítků.

To byl výčet všech dodavatelů, kteří se podílejí na dodávkách svých produktů pro podnik IMT T & S. Nyní je důležité popsat v rámci konkurenceschopnosti ty nejdůležitější, kteří hrají klíčovou rol v průmyslové automatizaci.

Unites systems

Pokud budeme chtít zmínit nejvýznamnějšího dodavatele jako prvního, prstem na mapě se ze sídla analyzovaného podniku nepřesuneme daleko, dokonce skoro vůbec, přesněji cca 10 metrů. Podnik Unites systems je, co se vlastnictví týče, provázanou s IMT T & S. Nejzásadnější konkurenční výhodou IMT T & S je tester od Unitesu. Tato společnost dodává složité testery do strojů v IMT T & S, což s sebou nese obrovskou výhodu. Podnik se chlubí svými produkty jako jsou například – DMT testery, CMT testery, software pro své testery nebo solárními systémy. Dokonce nabízí zákaznické řešení a klade důraz na výrobu testerů přímo na míru. Díky testerům od Unitesu dokáže být společnost IMT T & S velice konkurenceschopná, což dokazuje to, že téměř všichni lidé, kteří poskytli rozhovor pro tuto

práci, zmínili jako jedinečnou výhodu spolupráci s Unites, ve spojení s testery se odlišuje IMT T & S od konkurence velkým způsobem.

Festo

Podnik Festo je předním celosvětově uznávaným dodavatel automatizační techniky. Přímo do IMT T & S je dodavatelem pneumatických i elektronických pohonů do jednoúčelových strojů. Znamená to, že veškerý pohyb ve stroji, až na ten robotický, je díky součástím od tohoto dodavatele. S obchodním zástupcem společnosti Festo byl udělán rozhovor, který slouží ke zhodnocení spolupráce s IMT T & S z pozice dodavatele. Festo je jediným dodavatelem na českém trhu, který dodává techniku i do konkurenčních společností. Hlavním cílem je dle slov společnosti maximální produktivita a konkurenceschopnost zákazníků. Festo se snaží i o vzdělávání v problematice automatizace, čím zvyšuje podíl kvality. Festo není ale jen průmyslová automatizace, je to i potravinářský průmysl, lékařství, optimalizace ve výrobě atd.

Staübli

Staübli je celosvětová špička v oboru robotických ramen a uplatnění nacházejí hned v několika oblastech: elektronika, medicína, strojní průmysl, potravinářství, automotive, montáž, manipulace, obsluha strojů, obrábění, balení a čištění. Díky kolaborativním robotům Staübli ve strojích IMT se stává podnik velice konkurenceschopným. Pokud vidí zákazník, že dodavatel je Staübli, je vysoká pravděpodobnost, že se bude o stroje zajímat. Roboti od této společnosti vynikají těmito technickými výhodami: možnost práce v náročných prostorech, vysoká přesnost, vysoká přesnost, dlouhá životnost, optimální využití pracovního prostoru, integrace do výrobních linek a samozřejmě výkon. Výčet všech dovedností a parametrů robotů opravdu dává za pravdu, že jde opravdu o číslo 1 v robotizaci.

Siemens

Společnost Siemens je celosvětově známou značkou ve spojení s výrobou elektroniky. Nejčastěji se můžeme setkat s domácími spotřebiči nebo také s přístroji ve zdravotnictví. V tomto konkrétním případě pro společnost IMT T & S Siemens zaštiťuje dodávání řídicích systémů. Pro zjednodušení se jedná o řízení stroje, tedy jakýsi mozek automatizovaného stroje. Můžeme si to představit jako jakýsi procesor v počítači, nicméně svými technickými parametry a specifikacemi se podstatně liší. Odborně se takovému zařízení (systému) říká PLC. Díky tomu, že se jedná o známou značku, svědčí to o správném výběru dodavatele.

Sick

V dnešní době se hodně mluví o bezpečnosti práce. U průmyslové automatizace to platí dvojnásob. Strojové pohyby mají neuvěřitelnou sílu, a zvláště robotická ramena, která mohou člověku způsobit zranění. Musí se především myslet na bezpečnost operátorů, kteří stroje budou v reálném čase a prostředí obsluhovat. K tomu slouží výrobky o společnosti Sick. Sick se specializuje na průmyslovou automatizaci, automatizaci v logistice a procesní automatizaci. Produkty od Sick poskytují zabezpečený a tím pádem správný průběh chodu stroje. Jedná se především o senzory, které snímají pohyby a nežádoucí vlivy, díky nimž se může naskytnout nebezpečná výroba. Příkladem může být senzor pohybu nohou operátora v blízkosti prostoru manipulace robotického ramene, v takovém případě stroj nejede.

4.3.2 Odběratelé

Tato kapitola se opírá o prvotní domluvu mezi společnostmi, pro kterou bude výstupem tato práce a autorem jí samotné. Společnost si nepřála, aby byli **zmínění jmenovitě zákazníci** z důvodu konkurenční války. Nicméně se dá nepřímo hovořit o produktech, které se testují nebo například, jakého průmyslu se týká spolupráce.

Jelikož se začala samotná společnost zabývat vlastní výrobou až od roku 2016 (fixtury a moduly), potažmo 2017 (jednouúčelové testovací stroje), je okruh odběratelů malý, podnik je však schopen zajistit stoprocentní kvalitu a servis odběrateli. Podnik má vizi menších objemů, zato kvalitních.

Nejvíce JTS putuje do automobilového průmyslu, kdy si různé společnosti z automotive vybírají IMT T & S jako výrobce. Jedná se o testování SMT součástí hotových výrobků, které se v automotive vyrábí. JTS pak zajistí, aby se dalo snadno a automaticky testovat například, jestli splňuje výrobek technické parametry, co se týče odporů, proudu, možného napětí atd. Velkou příležitostí pro podnik je tedy to, že se neustále vyvíjí nové technologie v automobilovém průmyslu. Důležité je taky to, že pokud se automobilce zrovna nedaří, je období krize, investuje se do nového vývoje a výroby – to nese s sebou nutnost vše testovat. A proto se obrací tito výrobci na společnost jako je IMT T & S. Navíc se čím dál více objevují nové automobily, které jsou poháněné elektrickou energií a IMT T & S se specializuje na problematiku elektroniky a elektrotechniky. Není to jen a pouze automobilový průmysl, ale rovněž se mezi odběratelé JTS řadí různé technologické společnosti, zabývající se výpočetní technikou, osvětlovací technikou, všeobecným průmyslem aj.

Z okruhu odběratelů můžeme jistě vyloučit jakoukoliv fyzickou osobu, jedná se pouze o B2B. Navíc jsou ceny těchto strojů nepředstavitelné pro zaplacení. De facto i ostatní obchod, který realizuje podnik, je pouze na úrovni podnikatelské a neobchoduje se s FO.

4.3.3 Konkurence

Okruh konkurence je pro analyzovanou společnost velice konkrétní. Pokud budeme brát společnosti zabývající se automatizací, je okruh široký. Průmyslová automatizace má také velice široký okruh podniků, ale PA v oboru testování má svůj okruh konkurence malý. Navíc se snaží IMT T & S na českém trhu naprosto odlišit a konkurence pro JTS stejného typu přímo neexistuje. Je to zapříčiněno jedinečností testerů obsáhlých ve stroji. Společnost jde směrem složitějšího stroje a testeru, který svou funkčností nemá náhradu.

V analýze konkurence se bohužel nemůžeme opírat o konkrétní čísla. Tím se rozumí, náklady, ceny, zisky atd. Je to zapříčiněno tím, že podniky vedou konkurenční války a navíc si ani odběratelé nepřejí nějaké zveřejňování jich samotných. Je to odůvodněné rovněž trhem a chováním subjektů na něm. V podniku se také objevuje často názor, že by se měla práce více propagovat, protože je stroj jako samotný velice zajímavý – například pro natočení videa. Bohužel si ale zveřejňování takových materiálů nepřejí samotní zákazníci. Tudíž je i velice těžké srovnávat konkurenci. Můžeme tedy vyloučit různé komparativní analýzy a jiné.

Můžeme ale vyjmenovat, pospat a ohodnotit výhody největších konkurentů v oblasti PA:

- Amtech, s.r.o.,
- CBG impex,
- ELCOM, a.s.,
- EPO machinery, s.r.o.,
- JHV engineering,
- Krofian CZ, spol. s.r.o.

Amtech

Amtech je konkurencí zřejmě největší. Je to specialista na SMT technologie, automatizaci a robotiku. Dokonce nabízí stejné technologie, které IMT T & S překupuje od světových výrobců a prodává je na českém a slovenském trhu. Jejich velkou konkurenční výhodou jsou vlastní roboti a P.A.R. Tato zkratka znamená Personální agentura robotů. Jde službu

pronájmu robotů. Amtech disponuje opravdu širší paletou výrobků a služeb pro SMT. Nicméně to můžeme brát jako nevýhodu. Podnik, který se rozprostírá na ploše několika sektorů, může vinou soustředění se na všechny ztratit ten klíčový. IMT T & S je díky pouze dvěma oblastem v podstatné výhodě.

CBG Impex

Tato organizace sídlí ve Valašském Meziříčí, dokonce pár desítek metrů od IMT T & S. Jedná se o velkého konkurenta, u kterého pracovalo hodně současných zaměstnanců IMT T & S. Jejich konkurenční výhodou je účast v **Rexroth Bosch group**. Tou výhodou je to, že je Bosch celosvětově uznávaná značka, navíc jsou současně dodavatelem průmyslové automatizace.

ELCOM

Spíše všeobecnějším výrobcem je ELCOM. Díky diverzifikaci na různé elektro-výrobní oblasti se odlišuje od konkurence. Portfolio je velice obsáhlé. Objevují se zde elektrické pohony, elektrické zdroje, průmyslové napájecí systémy, testery, kamerové systémy a vývoj software.

EPO machinery

Firma se orientuje na kompletní služby v oblasti projekce, konstrukce a realizace jednoúčelových strojů, výrobních linek, testerů v automobilovém a elektronickém průmyslu. Rovněž zaštiťuje podnik poradenství v těchto oblastech. Svým popisem svých možností se nejvíce podobá analyzovanému podniku. To hlavně z pozice automobilového průmyslu, elektroniky a testování. Navíc se podnik nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm, tudíž pro výběr lokálního výrobce pro automobilky může být konkurentem.

JHV engineering

Heslem této firmy je tvorba budoucnosti průmyslu 4.0. Jejich stroje jsou expandovány po celém světě do výrobních hal. Mezi jejich zákazníky patří hodně důležitých firem z oblasti automotive, například Brose, Continental nebo ŠKODA. Firma je odlišná na rozdíl od IMT T & S v tom, že se specializuje pouze na průmyslovou automatizaci (výrobní linky, roboti, konstrukční kanceláře). Jedná se o velice profesionální firmu.

KROFIAN

Dalším konkurentem je firma, která se specializuje na automatizaci v oblastech automobilového, elektrotechnického i zdravotnického průmyslu. Dle sortimentního složení firmy se jedná spíše o výrobní stroje, nikoli testovací. Díky rozložení do několika oblastí zvyšují svůj potenciál a díky více než 20ti leté působnosti na trhu jsou velkým konkurentem. I díky sociální zodpovědnosti je firma silná na poli zvyšování povědomí o firmě. Cílem firmy je stabilní produkce a stálost personálu. V roce 2018 měla vizi ve zvýšení tržního podílu, diverzifikaci portfolia a rozšíření aktivit do zahraničí.

4.3.4 Potenciální konkurence

Díky tomu, že hovoříme o volné živnosti, potenciální konkurence hrozí podstatně. Snadný vstup do odvětví průmyslové automatizace využívají nejvíce techničtí nadšenci, které zajímá robotika, stroje, elektrotechnika, procesy a programování. Velkou zásluhou na tom, že hrozí potenciální konkurence, má myšlení vrcholového managementu výrobních podniků. Chtějí výrobu automatizovat, a tak se naskytuje velký prostor pro vývoj strojů a nově příchozí zaplňují trh s JTS.

Pokud ale hodnotíme konkurenci z pohledu nově příchozích na trh testovacích technologií, tou potenciální konkurencí donedávna byla právě organizace IMT T & S. V okruhu zákazníků a dodavatelů se neustále hovoří o tom, jak obrovsky narostla. Velcí výrobci strojů na trhu PA se bojí a zajímají se o situaci v organizaci – co bylo příčinou takového progresu.

4.3.5 Jednoúčelový stroj jako substitut

Zvláštním výstupem Porterovy analýzy je fakt, že průmyslovou automatizaci nelze v aktuálním stádiu zaměnit za něco jiného, a tudíž neexistuje substitut. Naopak stroje a celková průmyslová automatizace je substitutem manuální práce jednotlivců.

Dříve pracovníci ve výrobě měřili elektrické parametry ručně za pomoci měřících přístrojů. Všechno šlo pomalu, prodlužovala se doba měření, logicky do měření zasahoval i lidský faktor a vývoj testování přinesl s postupem času potřebu tyto činnosti zautomatizovat. Díky JTS se dnes obejdeme bez ručních testerů a úkony řídí stroj a s ním roboti. Faktorem toho, že se jedná o produkt, u kterého neexistuje substitut, je rovněž fakt, že se jedná o velice složité technologie a o ještě složitější testery.

4.4 Náklady na reklamu a budování povědomí

Jako určitou analýzu vnitřní situace bude vybrání a vypočítání konkrétních nákladů na reklamu. Společnost IMT neměla svého vlastního zaměstnance na tvorbu reklamy a kontroly nákladu na ni. Jak už bylo popsáno v kapitole (3.4), jak autor práce, tak společnost spolupracují na těchto věcech a snaží se reklamu a propagaci samotného podniku vylepšit.

Pro účel bakalářské práce byl zvolen následující postup:

- popis aktuálního stavu tvorby reklamy,
- náklady na reklamu IMT v letech 2015-2018,
- potenciální náklady reklamy – výpočet možných efektivních reklam.

Aktuální stav je takový, že se postupně obě strany snaží reklamu prosazovat jako nezbytnou. Už jen kvůli náboru zaměstnanců, budování povědomí o firmě, získávání nových zákazníků nebo dotací EU. Pracuje se na vylepšení webových stránek, reklamě na Googlu a Facebooku. Bohužel neexistuje žádná ucelená strategie a jde spíše o jednorázové kampaně, proto se tato práce zaměřuje na její vytvoření.

Konkrétní náklady na reklamu a propagaci v letech:

- 2015 – 450 000 Kč,
- 2016 – 290 000 Kč,
- 2017 – 310 000 Kč,
- 2018 (do 31. 10. 2018) – 400 000 Kč.

Nejčastěji se jedná o položky rozdělené do dvou kategorií. Jedna kategorie jsou výstavy a veletrhy a druhá kategorie je reklama, propagace, inzerce a ostatní. Z veletržních služeb to jsou například zálohy, expozice na veletrhu, pronájem plochy na veletrhu nebo vlastní semináře. Z klasické reklamy a propagace to jsou reklamní předměty, zveřejnění pracovní nabídky, dárkové balíčky, marketingové práce (outsourcing) nebo inzerce v odborném časopisu.

Prvky reklamy pro tuto práci:

- Ads Google,
- bannery,
- brožury,
- Facebook reklama,
- reklama v novinách,

- obsahová reklama,
- reklama na osvětlení,
- reklamní předměty,
- Youtube reklama.

Google Ads – reklama ve vyhledávání

Aplikace Google Ads od Google nabízí možnost reklamy v jejich prohlížeči. Reklama je jednoduchá, zákazník hledá dle klíčových slov to, co chce a Google mu zobrazí reklamu. Realizace takových internetových kampaní není však jednoduchá, a proto se firmy často obrací na profesionály. Jde o několik fází, na kterých si zakládá silná kampaň reklam Google.

V nejdůležitějších bodech je popsán proces fungování reklam:

- vytvoření potenciálních klíčových slov,
- vytvoření reklam (texty, které vidí uživatel v prohlížeči),
- analýza klíčových slov ve vyhledávání a vyselektování nejefektivnějších,
- zvolení rozpočtu,
- určení skupiny, které se reklamy budou zobrazovat, a doba, po kterou poběží reklamy,
- neustálá kontrola.

Pro tuto práci je nejdůležitější vypočítat, kolik bude stát reklama na Google za rok, tedy zvolení rozpočtu. Rozpočet se určuje podle toho, jak si uživatel zvolí strategii. U firmy IMT T & S se objevují produkty ne tak typické pro objevování se ve vyhledávačích. Průmyslová automatizace je ale výjimkou. Všechny firmy specializující se na průmyslovou automatizaci rozjíždí kampaně na Google a zvyšují se jim tak šance, že je někdo vyhledá. V IMT T & S už Google Ads s PA běží, ale jen v rámci malé reklamní sestavy. Byť je, co se týče prokliků, nejlepší, pro zvýšení konkurenceschopnosti je dobré vytvořit vlastní kampaň. Jde to vidět i na proklikách z reklam, kde z celkových 1000 prokliků je 500 na reklamu průmyslové automatizace, což je nejvíce ze všech nabízených produktů IMT T & S.

Důležité body úspěšné kampaně:

- samostatná kampaň,
- zobrazování reklam jen v pracovní dny,
- působnost reklam v Česku i na Slovensku,

- rozdělení reklamních sestav na specializace,
- vytvoření klíčových slov s názvy konkurence,
- týdenní hlídání prokliků a rozpočtu.

Výpočet nákladů na Google Ads:

- 365 dní v roce bez víkendů: $365 - (52 \cdot 2) = 261$ dní,
- 30 klíčových slov – 1 Kč za proklik / den, 30 Kč za den,
- 10 klíčových slov – 5 Kč za proklik / den, 50 Kč za den,
- denní rozpočet **80 Kč**.

Celkové roční náklady na Google Ads jsou **20 880 Kč**.

Reklamní bannery (billboardy)

Tradičním způsobem, jak vylepšit povědomí o firmě a nalákat potenciální zaměstnance, je venkovní reklama na bannerech. Jedná se o velice efektivní druh reklamy. Lidem je na očích a je velký. Efektivnost vnímání byla potvrzena i v dotazníku, který lidi vyplňovali pro zjištění efektivnosti reklam.

Na úkor efektivnosti se objevují vysoké ceny za pronájem ploch. Proto je důležité kampaně pro bannery důkladně promyslet a vymyslet poutavý obsah. Spousta velkých firem zaměřujících se na spotřební zboží a většinou supermarkety těchto reklamních ploch využívají. Firmy, které jsou stejného typu jako IMT T & S, se spíše takovéto reklamě vyhýbají a nepovažují to za důležité. Ke zvýšení konkurenceschopnosti vede ale rozšířené portfolio reklam. Reklamní plochy poskytuje velké množství reklamních agentur. Existuje i databáze, přes kterou se dá poptat určitá plocha.

Pronájem plochy je vždy na jeden měsíc. V tomto případě v úvahu připadá možnost jednoho banneru ve Valašském Meziříčí a jednoho mimo město, nejlépe na hlavním tahu z Rožnova pod Radhoštěm.

Ceny za pronájem:

- plocha mimo město na 2 měsíce: 8 000 Kč + 600 Kč tisk, **8 600 Kč**,
- plocha ve městě 2 měsíce: 9 600 Kč + 500 Kč tisk, **10 100 Kč**.

Celkové roční náklady na reklamní bannery jsou **18 700 Kč**.

Brožury

Tiskoviny jsou důležité spíše pro zákazníky, s účelem představit dané technologie. Díky, tomu, jak často vyjíždí obchodní oddělení na schůzky a návštěvy, potřebuje mít k dispozici dostatek brožur k sebereprezentování. Firma si sama vytváří obsahovou část brožur, pouze tisk zaštiťuje reklamní agentura. Brožury už byly vícekrát tisknuty a cena je tedy známa.

Roční spotřeba 250 ks, celkové roční náklady na tisk brožur **13 500 Kč**.

Facebook reklama

Tento typ reklamy byl vybrán jako nevhodnější typ získávání zaměstnanců. Díky tomu, že se jedná o relativně levný nástroj s širokým záběrem vlivu, je Facebook pro reklamu hodně používaným.

Optimální řešení reklam na Facebooku, mimo zveřejnění prac. pozice:

- každý měsíc jedna kampaň,
- cílení na nejbližší okolí,
- kampaně zaměřené na dění ve firmě.

Tvorba rozpočtu:

- 12 měsíců, každý měsíc 500 Kč, $12 \cdot 500 = 6\,000$ Kč
- akutní potřeba získání zaměstnance nebo naléhavá zpráva 3x za rok, 6 000 Kč

Roční náklady na Facebook reklamu jsou **12 000 Kč**.

Reklama v novinách

Pro budování povědomí o firmě hrají roli pouze lokální noviny. Jedná se o obecné reklamy, svým vzhledem velice jednoduché. Spousta inzerentů nabízí produkt, zde je cíl budovat povědomí. Noviny, do kterých se může inzerovat, jsou: Jalovec, Valašský deník a Anna. Anna jsou přímo inzertní noviny, v nichž se často objevují i nabídky práce.

Jalovec – Tyto noviny jsou nejpopulárnější v okolí Valašskomeziříčska a Vsetínska, díky tomu se zde inzerce dostane pod ruky spoustě čtenářů. Pro plošnou inzerci má Jalovec pevnou cenu za $1\text{ cm}^2 = 30$ Kč. Tyto noviny vychází každý týden. Jalovec nabízí i zvýhodněné ceny ve větších velikostech plochy. Optimální variantou by bylo uveřejnit 5x za rok menší inzerci a mezi termíny jednu velkou inzerci.

Ceny za jednotlivé inzerce:

9,5 x 5 cm (malá inzerce) – 1 425 Kč, $5 \cdot 1\,425 = 7\,125$ Kč,

1/4 strany (velká inzerce) – 8 400 Kč, $1 \cdot 8\,400 = 8\,400$ Kč.

Roční náklady na inzerci v novinách Jalovec jsou **15 525 Kč**.

Valašský deník – Valašský deník působí na širším okruhu než Jalovec. Proto není vhodné investovat do reklamy častěji. Zde je možné inzerovat každý den. Díky tomu, že je deník

celorepublikový, je těžké hned vědět cenu za plochu. Ceny jsou za 1 mm sloupce a ceník je brát spíše komplexně. Proto je na místě stanovit si pevný roční rozpočet pro tyto noviny a domluvit se přímo s redakcí, jakým způsobem se bude inzerovat.

Roční náklady s ohledem na šíři působnosti v novinách Valašský deník jsou odhadnuty na **5 000 Kč**.

Anna – inzertní noviny – Anna je reklamní agentura, která se specializuje i na vlastní noviny. V nich je možnost uveřejnění inzerce rovněž. Nejvíce se používají plochy pro budování povědomí a nabídka práce. Pro firmu IMT T & S hrají roli obě varianty. Nejdůležitější je zvolit, jaký formát (rozměr reklamy) bude ideální. Ideální postup by byl jako u novin Jalovec. 3 x za rok menší reklama a jednou velká.

Ceny za jednotlivé inzerce:

8,9 x 9,2 cm (malá inzerce) - 3 874 Kč, $3 \cdot 3\,874 = 11\,622$ Kč,

18,1 x 60 cm (velká inzerce) – 5 125 Kč, $1 \cdot 5\,125 = 5\,125$ Kč.

Roční náklady na inzerci v novinách Anna jsou **16 747 Kč**.

Celkové náklady na reklamu v novinách jsou **37 272 Kč**.

Reklamní předměty

Reklamní předměty jsou důležité pro budování povědomí o firmě. Jdou předmětem darů zákazníkům, návštěvníkům společnosti z řad veřejnosti nebo účastníkům exkurzí. IMT T & S používá reklamní předměty především jednorázově. Tudíž je efektivní udělat roční plán nákupu těchto reklamních předmětů. Nejčastěji se reklamní předměty dávají zákazníkům při příležitosti oslavy nového roku nebo na veletrhu „Amper“ v Brně. Firma budí čím dál větší zájem u škol – a rovněž je vhodné uplatnit reklamní předměty i zde. Proto výpočet nákladů představuje reklamní předměty, které budou k dispozici pro kohokoliv ve firmě a nejsou pro určitý účel.

Ideální struktura reklamních předmětů na celý rok:

- propiska TRICIA, cena bez DPH **4,90 Kč**, 250 ks,
- propiska CHUCK SILVER, cena bez DPH **4,10 Kč**, 500 ks,
- barevné lepící pásy v papírovém obalu MAGDA, cena bez DPH **5,70 Kč**, 150 ks,

- plastové pravítko CALLEN, cena bez DPH **6,80 Kč**, 150 ks,
- poznámkový blok se 100 listy KINE, cena bez DPH **35,70 Kč**, 100 ks.

V ceně není započítán tisk loga.

Výpočet s kusy:

- propisky TRICIA – $250 \cdot 4,90 = 1\,125$ Kč,
- propisky CHUCK SILVER – $500 \cdot 4,10 = 2\,050$ Kč,
- barevné lepicí pásy v obalu – $150 \cdot 5,70 = 855$ Kč,
- plastové pravítko – $150 \cdot 6,80 = 1\,020$ Kč,
- poznámkový blok – $100 \cdot 35,70 = 3\,570$ Kč.

Celkové náklady na reklamní předměty pro budování povědomí jsou **8620 Kč**.

Reklama na veřejném osvětlení

Firma IMT T&S má již v současné době jeden reklamní poutač na sloupu veřejného osvětlení, ten se ale nachází až na křižovatce blízko firmy. Naskytuje se možnost nastavit další poutač na sloup k hlavnímu tahu, kde je velká křižovatka. Tato reklama by tedy byla na očích denně mnoha řidičům, což by mělo efektivní dopad. Primární cíl této reklamy je navigování zákazníků k sídlu budovy. Většinou si lidé zadávají do navigace v autě ulici, kde se nachází firma nebo město. Poté je důležité takového zákazníka nebo návštěvníka nasměrovat správným směrem. A proto jsou důležité tyto poutače. Dalším důvodem reklamy je budování povědomí u řidičů.

Jelikož má firma dobrý vztah se zaběhlou spolupracující reklamní agenturou, bude se brát v potaz její ceník. Nastavení ceny má několik složek. Je to roční pronájem sloupu, pronájem rámu poutače a výroba potisku.

Složky ceny reklamy na veřejném osvětlení:

- pronájem sloupu: 5 040 Kč,
- pronájem rámu: 1 500 Kč,
- výroba potisku: 580 Kč, resp. 1 160 Kč (obě strany poutače).

Ve výsledku roční náklady na tuto reklamu jsou **7 700 Kč**.

YouTube reklama

Takový typ reklamy připadá v úvahu jen tehdy, když je zvolen okruh působení co nejmenší. Nástroj YouTube reklamy je také dobrý v budování povědomí. Pokud bude chtít firma realizovat reklamu na YouTube, musí si stanovit důležité body, kterými se musí řídit:

- okruh oslovených uživatelů lokální,
- menší rozpočet na začátek,
- tvorba rychlé a výstižné reklamy,
- přesně stanovená doba, po kterou reklama poběží,

Roční náklady na reklamu na YouTube jsou 10 000 Kč.

Z těchto mezivýpočtů můžeme stanovit výši potenciálních nákladů na reklamu a budování povědomí. Tato výše však nemusí být pro firmu zavazující. Firma si může zvolit jaké metody reklamy použije a jak velký roční rozpočet bude. Konečné náklady na reklamu jsou **123 742 Kč**. Tyto náklady však nebereme jako celkové náklady na reklamu. Jsou to náklady navíc, které vzniknou při budování povědomí a přičtou se k ostatním nákladům na reklamu.

4.5 Dotazník pro širokou veřejnost se zaměřením na vnímání reklamy

Dotazník, jako nástroj praktické části k bakalářské práci, byl zvolen z toho důvodu, že je pro analyzovanou firmu tvorba reklamy poměrně neznámou oblastí, a zjišťujeme, jak je vhodné reklamu tvořit. Dalším důvodem aplikování dotazníku k této práci jsou narůstající možnosti v oblasti propagace. V dnešní době je prakticky možno vytvořit jakoukoliv reklamu, na jakém chcete místě. Pokud má firma dostatek finančních prostředků, je důležité, aby se propagovala. Spousta firem na marketing neslyší a má pocit, že ho nepotřebuje. Dotazník přináší zajímavé informace o tom, proč by se měly firmy o reklamu zajímat.

Dotazník byl nazván „Efektivnost a vnímání reklamy,“ a odpovídalo na něj 100 respondentů formou internetového dotazování. Obsahoval 18 otázek zaměřených na fakt, jak vnímá veřejnost reklamu. Z teorie marketingové analýzy víme, že ideální počet respondentů, na takový typ dotazování je od 200 a výš. Bohužel internetoví poskytovatelé dotazníků zveřejní pro uživatele zdarma pouze 100 respondentů. Pro hlavní cíl budou výsledky vypsány slovně, v přílohách jsou vloženy grafy. Dotazovaní spadali nejvíce do skupiny 15-25 let.

Nyní se již podíváme na konkrétní výsledky dotazování. Jak již bylo řečeno, na 18 otázek různých typů máme hodnocení z výběru sta respondentů. Na první otázku „**Jak na Vás působí všeobecně reklama?**“ nejvíce hlasů dostala odpověď s 57,8 % „Nevadí mi, když vidím jakoukoliv reklamu.“ Naopak ale nejméně hlasů dostala odpověď „Vnímám ji pozitivně.“ Ve druhé otázce „**Co je podle Vás důležitější u reklamy?**“ byly vytvořeny dvojice navzájem se vylučujících pojmů:

- vzhled nebo obsah informací – volili lidé většinou **obsah informací**,
- jednoduchost nebo propracovanost – volili lidé většinou **jednoduchost**,
- s lidmi nebo bez lidí – volili lidé většinou **s lidmi**.

Otázka číslo tři byla už zaměřena přímo na druh reklamy, zněla „**Vnímáte reklamu na billboardech?**“ Většina respondentů, a to 78,4 %, odpověděla ANO, zbytek odpovědí byl NE. V opačný prospěch dopadla otázka číslo 4 „**Vnímáte si někdy reklamy na sloupech veřejného osvětlení?**“ Tady bylo 56,9 % odpovědi NE. Je to zapříčiněno tím, že takového typu reklamy si začnou lidé všimnout až tehdy, když hledají určitý cíl, hledají firmu. Proto se umísťují reklamy nejvíce na křižovatky. Stejně odpovídali lidé na další otázku, byla položena ve formě „**Vnímáte tištěnou reklamu v tisku?**“ 53,9 % dostala odpověď NE, zbytek ANO. Z těchto odpovědí si musí firma vyhodnotit cílovou skupinu pro svou propagaci. Myslet na propagaci na billboardech. Pokud je cesta k sídlu společnosti složitá, tak v tom případě umístit reklamu na sloupy, jinak to nemá velký význam. To samé platí pro tisk. Tisk by měl obsahovat velice poutavou reklamu, většího formátu a jen za určitých podmínek. Otázka číslo 6 byla brána jako komplexní k předešlým otázkám týkajících se typu reklam a zněla „**Jak hodnotíte efektivnost reklamy? (1=nejvíce efektivní, 5= nejméně efektivní).**“ Na základě výsledků lze konstatovat, že za nejvíce efektivní reklamu považují respondenti tisk, ale z grafů lze vyčíst, že se tito respondenti vyvarovali krajích mezí hodnocení (hodnotili středem). Názorný graf v příloze má srozumitelnou výpovědní hodnotu.

Otázka 7 je brána z jiného úhlu pohledu a pro firmu je dosti významná. Podniky se přetahují o zaměstnance a ti chtějí vědět, čím se zabývají. Proto byla položena otázka „**Uvítáte u budovy firmy informace, čím se firma zabývá?**“ S naprostým rozdílem hlasovali lidé pro ANO (93,1 %). To značí, že pokud si chce firma nějak zabezpečit povědomí o sobě a dát najevo, co jsou její činnosti, bylo by efektivní toto učinit. Také lze z následující otázky vyčíst, že pokud se firma nějak propaguje, lidé se dívají na její web a zjišťují, co je firma zač. Na

otázku „**Pokud se firma nějak propaguje, podíváte se na internet, čím se zabývá?**“ hlasovalo 66,7 % lidí pro ANO, 33,3 % pro NE.

Další část otázek byla věnována **multimediálním reklamám**, jako jsou televize, internet nebo rádio. S podílem 67,6 % věnují lidé pozornost internetovým reklamám. 37,3 % patří televizi, nejméně hlasů získalo rádio, kde reklamy zaujmou pouze 4,9 % tázaných. Internet hýbe populací, to je jasné, i proto **s 90,2 procenty zaujme reklama vložená na webu**. Otázka 11 je spíše okrajová, která je součástí průzkumů televizí samotných. Ta nese název „**Kolik reklam v televizi za sebou ještě strpíte?**“ Téměř **třetina hlasů** potvrzuje fakt, že při začátku reklamního bloku sledující přepínají program nebo odcházejí od obrazovek. Sice se s nejnižšími procenty prosazuje rádiová reklama, ale přesto když ji posluchač slyší, ve **2/3 případů ji vnímá**. Poměrně atraktivní otázkou je třináctá „**Kde všude jste už reklamu na internetu viděli?**“:

- Facebook – 89,2 %,
- zpravodajství (idnes.cz, novinky atd.) – 75,5 %,
- webové stránky prodejce – 75,5 %,
- Instagram – 74,5 %,
- webové stránky jakékoli společnosti – 67, 6 %,
- informační portál – 47,1 %,
- jiné – 13,7 %. (respondenti měli možnost napsat kde: YouTube 6x, všude 6x).

Z této analýzy vyplývá trend inzerování na internetu. Facebook potvrdil své největší zisky od počátku působnosti na webu. Je to hlavně zapříčiněno reklamními prostory mezi příspěvky, které nabízí k dispozici. Důvodem reklam na Facebooku je také jejich jednoduchost pro publikaci a přesné zacílení. Otázka 14. to jen potvrzuje, kdy **92,2 % respondentů** zaregistrovalo čím dál více se objevující sponzorované příspěvky (reklamy) na Facebooku. Následující otázka se věnovala taktéž problematice Facebooku a sponzorovaných příspěvků. Inzerenti se musí velice snažit o co nejvíce poutavý obsah reklamy. Důvod je prostý, **65,7 % lidí na reklamy nekliká**, 24,5 % na reklamu klikne maximálně 2x za týden. Nejvíce lidé klikají na volná pracovní místa a nabídku služeb. Obě odpovědi mají 46 %, s tím, že respondent mohl vybrat i z více možností. Poslední otázka, věnující se reklamám, směřovala na odstranění reklam z Facebooku. Téměř 60 % byl uvítalo tuto sociální síť úplně bez reklam, 37 % respondentů je to jedno, 5 % by nechalo stav, takový, jaký je.

4.6 SWOT analýza

V rámci dokumentu koncepce podpory malých a středních podniků stanovilo MPO SWOT analýzu, z které byly pro účel vybrány některé body, které jsou výstižné pro vybranou společnost IMT T & S.

Silné stránky:

- relativní pružnost, rychlost odezvy,
- zvyšující počet MSP orientovaných na inovace,
- vytváření pracovních míst,
- schopnost produkovat kvalitní výrobky,
- úzká provázanost s konkrétním regionem (dodavatelé, zákazníci, úřady atd.)

Slabé stránky:

- nedostatečná kapitálová vybavenost,
- obtížnější přístup ke kapitálu,
- slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí,
- nedostatečné manažerské dovednosti a netechnické kompetence,
- vysoká závislost na dodavatelích a zákaznících (slabá vyjednávací síla).

Příležitosti:

- expanze na zahraniční trhy,
- zavádění nových výrobků na základě nových technologií,
- podnikání v high-tech oborech,
- snížení energetické náročnosti podnikání,
- zvýšení patentové aktivity MSP.

Hrozby:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech,
- vysoká konkurence,
- administrativní zátěž pro podnikání v ČR,
- legislativní omezení,
- nenalézání nových partnerů, zejména v zahraničí. („Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020“, 2013)

SWOT analýza je v této práci kompilací zjištěného stavu, ovlivňujících faktorů, poznatků z rozhovorů a subjektivního vnímání autora práce. Níže jsou vypsány hlavní body, na základě

kterých byla firma hodnocena. Rozhovor byl poskytnut obchodními zástupci firmy (2x), s jednateli firmy (2x), zákazníkem a dodavatelem.

4.6.1 Finální SWOT analýza

Všechny již dříve vypsane poznatky z rozhovorů a analýz se promítly do finální SWOT analýzy. Ta slouží jako hodnocení všech zjištěných stavů. Je rovněž výsledek hodnocení celé firmy **IMT Technologies & Solutions** v rámci její konkurenceschopnosti. Analýza bude předvedena vedení společnosti jako výstup celé práce. Níže budou v tabulkách rozděleny jednotlivě silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každá tabulka, která je součástí SWOT analýzy, bude jednotlivě okomentovaná. Váhy každého faktoru byly vytvořeny za pomoci softwaru, který je součástí knihy „*Analýza podniku v rukou manažera*“, zapůjčeného v knihovně Ekonomické fakulty VŠB-TU. Hodnocení pak probíhalo na škále 1 až 5, kdy 1 znázorňuje nejmenší význam a 5 naopak největší význam.

Tab. 4.8 Silné stránky

	Váha	Hodnocení	Celkem
1 Propojení automatizace a testování	10	5	50
2 Schopnost zkonstruovat, naprogramovat a sestavit sami	9	5	45
3 Orientace na zákazníky z automobilového průmyslu	9	4	36
4 Profesionální a zkušený personál s dlouholetou praxí	8	4	32
5 Dobrá platební morálka	7,5	4	30
6 Silné zaměření na zákazníky	5,5	2	11
7 Špičkoví dodavatelé	5	4	20
8 Vyjednávací schopnost ve vztahu s dodavateli	5	3	15
9 Nahrazování lidské práce	4	2	8
10 Exkluzivní zastoupení firem z celého světa	3	2	6
11 Ovládnutí technologií po 2 letech na trhu	3	2	6
12 Svými technologiemi firma snižuje náklady ostatním	3	2	6
13 Poradenství pro zákazníky	3	2	6
14 Složité projekty, diferenciací od konkurentů	3	5	15
15 Přátelská atmosféra uvnitř firmy	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky se prezentují především know-how, kterým si podnik chlubí. Je to tedy **propojení testování a automatizace**. Díky tomu, že sesterská firma (Unites) vyvíjí velice sofistikované testovací technologie, jsou nejdůležitější částí stroje z výroby IMT. Druhým nejdůležitějším faktorem, díky kterému je firma velice konkurenceschopná je **ovládání celého**

engineeringu. To znamená, že výroba stroje je zaštitěna, ve všech krocích od počátku až do konce, samotnou firmou. Důvodem zařazení mezi silné stránky je neschopnost některých firem celý proces zvládnout ve své vlastní režii. Bez zkušeného personálu by se firma nemohla prezentovat tak složitými stroji, proto je další silnou stránkou **složení personálu.** V dnešní době rozvoje automobilové výroby na území ČR zvyšuje potenciál firmy.

Tab. 4.9 Slabé stránky

	Váha	Hodnocení	Celkem
1 Projektové řízení	10	5	50
2 Úzká místa na prac. pozicích	9	5	45
3 Nastavení procesů (organizace práce)	8	5	40
4 Malé výrobní prostory	7,5	4	30
5 Slabší vyjednávací síla se zákazníky (limitující podmínky)	7	4	28
6 Menší počet zákazníků	4	3	12
7 Komunikace vedení se zaměstnanci	4	5	20
8 Nevěnování pozornosti propagaci, reklamě a budování povědomí	4	4	16
9 Moc vstřícné vyjednávání se zákazníkem na úkor vl. nákladů	3	2	6
10 Fungování nástrojárny	3	2	6
11 Nemožnost stanovení přesné ceny	2,5	4	10
12 Financování výroby strojů z větší části cizími zdroji	2	1	2
13 Neustálá obměna kanceláří, restrukturalizace	1	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Již od začátku spolupráce firmy s autorem práce bylo jasné, že se musí najít nejslabší stránka a analyzovat, zdali je taková slabá stránka vnímána všemi ve firmě. Již ze všech rozhovorů bylo patrné, o jakou slabou stránku se jedná. **Projektové řízení** je velice složitý proces s potřebou největšího soustředění se na jeho chod. Musí se přesně stanovovat termíny a hlídat se rozpracovanost. Mezi nedílnou náplň práce v projektovém řízení patří komunikace firmy s cílovým zákazníkem, pro kterého je stroj vyráběn. Proto se musí firma zaměřit na úplné zlepšení a optimalizaci procesů řízení projektů. S projektovým řízením se pojí i **nedostatek pracovníku**, díky kterým projekty stojí, místo toho, aby byl stroj vyroben rychleji. Moderní přístup podnikání klade důraz na **nastavování procesů** a jejich optimální fungování. Bohužel se zjistilo, že firma dané procesy sice zavádí, ale čeká, kdy se optimalizují a začnou správně fungovat.

Tab. 4.10 Příležitosti

	Váha	Hodnocení	Celkem
1 Stabilita a rozvoj automobilového průmyslu	10	5	50
2 Nárůst výrobků pro elektromobilitu	10	4	40
3 Zautomatizování výroby, nástup robotické práce	8	4	32
4 Nástup LED technologií	7,5	5	37,5
5 Objevování nových oblastí pro automatizaci	7,5	5	37,5
6 Podpora podnikání pro konkurenceschopnost	6	5	30
7 Doba krize = nové testování, velké výdaje na testování	5	4	20
8 Náročnost zákazníků	4	4	16
9 Zavedením ISO 9001 k získání velkých zákazníků	4	2	8
10 Digitalizace strojních komponent	4	1	4
11 Snaha o zjednodušení administrativy v podnikání	4	2	8
12 Budování povědomí na veřejnosti	3	3	9
13 Růst HDP	3	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Velký význam pro podnik hraje **automobilový průmysl**, z ČR je největší export aut, proto roste příležitost v testování technologií právě pro automobily. Stejně hodnotnou příležitostí je nárůst **výrobků pro elektromobilitu**. Moderní doba elektromobilitu vyžaduje, proto je pro podnik příležitost v této oblasti testování a inspekce. Bohužel se na trhu práce těžce shání zaměstnanci do výroby a často se jedná o obsazování míst uchazeči z agentur. Taková varianta se často stává neefektivní a podniky raději **automatizují práci prostřednictvím robotům**. Firma se snaží přijít na trh s něčím novým, čím by se odlišila od konkurence. Proto cítí příležitost v „něčem“, co ještě není automatizované, a dalo by se to testovat.

Tab. 4.11 **Hrozby**

	Váha	Hodnocení	Celkem
1 Nedostatek kvalitních technických odborníků na trhu práce	10	5	50
2 Obrovská poptávka po elektrických součástkách	9	4	36
3 Soutěže v zakázkách proti zaběhlé konkurenci	7,5	5	37,5
4 Málo absolventů technických škol	7,5	3	22,5
5 Hrozící danění robotů, rezistentnost vůči zavádění robotů	6	4	24
6 Přísnější normy bezpečnosti práce a začleňování do výroby	6	3	18
7 Trend určují velcí dodavatelé, hrozba zastavení dodávek	6	4	24
8 Pozastavení automobilového průmyslu (přesun mimo ČR)	6	4	24
9 Úbytek populace ve Zlínském kraji	5,5	2	11
10 Pohyby zaměstnanců v průmyslu	5	3	15
11 Stárnoucí populace	4	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměření na automobilový průmysl a moderní technologie s sebou přináší i určité hrozby. Zřejmě nejzávažnější ohrožení pro podnik je nedostatek kvalitních pracovníků. Hrozba nedostatku elektrických součástek postihuje veškeré výrobní podniky. Podnik rychle vyrostl a někdy je to jeho nevýhoda. Proto se může stát, že jeho pozice v soutěži o zakázku bude hodnocena z pohledu zkušeností a konkurence bude mít výhodu. Pokud se bavíme o nedostatku pracovníků na technických pozicích, musíme se podívat již na příčinu tohoto problému, je to nízký počet absolventů technických oborů. Potenciální legislativní hrozba je danění robotů. Pokud by se daně z robotů zavedly, mnoho firem by přestalo uvažovat o robotické práci.

4.6.2 Celkové hodnocení

Hodnocení bylo vytvořeno dle vah a bodové škály. Tvorba vah u silných a slabých stránek spočívá v párovém srovnání a vygenerování priorit. Faktoru s nejvíce prioritami byla udělena nejvyšší váha (10). U příležitosti se zjišťovala úroveň přínosu a u hrozeb úroveň rizika. Podle těchto ukazatelů byly vytvořeny váhy.

Tab. 4.12 **Celkové hodnocení SWOT analýzy**

Silné stránky	296
Slabé stránky	268
Příležitosti	295
Hrozby	266

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.3 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Každá SWOT matice musí mít reálný výstup, podle kterého vznikne strategie ke zlepšení stavu. Takový proces vzniku definuje SWOT matice, která vytváří kombinací dvou skupin faktorů strategie. Pro účel této práce nebude vygenerována matice (příliš dlouhé a obsáhlé názvy faktorů), ale bude popsána strategie, která vyplývá z hodnocení SWOT analýzy. Existují 4 možné strategie: WO (překonání slabých stránek díky příležitosti – strategie hledání); SO (využití silných stránek k využití příležitostí – strategie využití); WT (překonání slabých stránek a vyhnutí se hrozbám – strategie vyhýbání); ST (firma je dostatečně silná na konfrontaci s ohrožením – strategie konfrontace).

Z výsledku hodnocení SWOT analýzy vyplývá, jakou strategii je vhodné použít. Nejvyšší hodnocení mají silné stránky a příležitosti. Tudíž lze pro lepší postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti zvolit **strategii využití**. Strategie spočívá především ve stanovení budoucí vize a navazujících cílů. Nevýhodou této strategie v praxi je fakt, že se s ní setkáváme zřídka. Důvodem je náročnost realizace.

Pro hodnocení vnitřních a vnějších faktorů zvlášť můžeme odečíst slabé stránky od silných a hrozby od příležitostí. Pokud tak učiníme, zjistíme, že hodnocení SWOT vychází velice pozitivně:

- vnitřní faktory: $296-268 = 28$,
- vnější faktory: $295-266 = 29$.

Z těchto výpočtů můžeme vyčíst, že pozitivní faktory převyšují ty negativní.

4.7 Návrhy a doporučení

Díky aplikovaným analýzám na podniku IMT Technologies & Solutions vyplývá z bakalářské práce hned několik faktů, kterých se má firma držet a které musí zlepšit, případně odstranit. Každá analýza přinesla odlišné pohledy na podnik a s ohledem na jejich variabilitu lze konstatovat, že byl podnik na poli konkurenceschopnosti hodnocen pozitivně. Z každé silné stránky vyplývá návrh pro zachování příznivého stavu. Ze slabých stránek plyne žádoucí zlepšení ve věcech snižující firemní potenciál. Příležitosti nabízejí možný koncept pro využití těchto faktorů ve svůj prospěch. Naopak hrozby dávají jasně najevo, co může zapříčinit budoucí krizi nebo pokles tržeb.

Zachování spolupráce s Unites Systems

Nejvíce důležitým faktorem pro podnik bude zachování pozitivní spolupráce k udržení si naprosté konkurenční výhody – propojení automatizace a testování. Testery Unites jsou nedílnou technologií strojů z řad IMT. IMT T & S se zaměřuje na zákazníky z automobilového průmyslu, jejich poptávka po řešení evokuje složité projekty se složitým provedením stroje, IMT T & S takové projekty vyhledává.

Udržení kvalitních zaměstnanců

Firma si zakládá na vlastním engineeringu. Tedy na schopnosti ovládat výrobu strojů od úplného návrhu, až po realizaci do reálné podoby. Mnoho firem, důsledkem nekvalifikovaných zaměstnanců nebo chybějících kapacit na daných pozicích volí možnost outsourcingu. Firemní management si velmi váží každého zaměstnance a kvalitně odvedenou práci staví na příjemné atmosféře uvnitř podniku. Jednou z nejdůležitějších součástí personálu jsou strojní inženýři (konstruktéři). Jejich mnohaletá praxe v průmyslové automatizaci je velkým přínosem pro kvalitní know-how, firma se musí snažit pro jejich jednoznačné udržení.

Vyhledávání konkurence mimo automobilový průmysl

Podnik se sice zaměřuje na zákazníky na trhu automobilů. Nicméně je logické, že není úplně správné se zaměřovat jen na stejné zákazníky. V některých oblastech podnikání je běžnou praxí, to že se firmy specializují na konkrétní trh. U automatizace to neplatí. Proto je doporučeno podniku zaměřit se na jiné zákazníky než jen z automobilového průmyslu. Může nastat krize, která začne sníženým prodejem aut a postupně se trh dostane do úpadku. V úpadku skončí i ostatní firmy, které se na tento trh budou úzce specializovat.

Více pozornosti pro reklamu

Za dobu existence spolupráce mezi autorem práce a firmou se situace dle slov vedení zlepšila. Je to ale běh na dlouhou trať. Je tedy potřeba neustále tyto aktivity provozovat a hlídat. Povědomí u veřejnosti nelze zvýšit okamžitě a skokově. Takové povědomí se buduje dlouho. Jestliže chce firma na poli reklamy zaujmout, musí taktéž vytvářet zajímavý obsah upoutávající pozornost. Roboti a automatizace jsou vhodným prostředkem k oslovení široké veřejnosti prostřednictvím videí, bannerů atd.

Projektové řízení

Projekty se v IMT T & S řídily poměrně nešťastně a z rozhovorů vyplynulo, že je velká snaha vylepšit tyto aktivity a docílit tak přesného stanovování času, po který výroba potrvá. Správně by se měl projekt cíleně řídit již od výhry v soutěži o zakázku. Ze strany zákazníka byla výtka v nedodržování harmonogramu jim stanoveným. Tento problém zjistil zákazník až tehdy, kdy chtěl poslat rozpracované řešení projektu. Jenomže IMT T & S nedokázalo takové informace poskytnout kvůli vlastnímu zpoždění.

Optimalizace procesů

Podnik bez ovládaných procesů nemůže na moderním trhu fungovat. Všechno musí mít svůj řád a postup. Vzhledem k rychlosti rozjetí výroby strojů je pochopitelné, že procesy nemohly být již dříve nastaveny. Nyní je ale nutnost výrobní, řídicí, organizační a další procesy nastavit a optimalizovat je. Dobře organizovaná práce je základem úspěchu a odstranění nervozity zaměstnanců.

Elektromobilita – příležitost s obrovským potenciálem

Moderní doba vyžaduje moderní testování. Výrobci aut postupem času začnou vyrábět pouze auta poháněná elektrickou energií. Před nástupem takovým technologií bude velká poptávka po testování různých součástí pro elektromobilitu. Podnik by se měl tedy zaměřit na to, jak uspět na poli nových technologií.

5 Závěr

Trh průmyslové automatizace je tvořen mnoho firmami, ať už to jsou začátečníci, zkušenější firmy nebo naprostí odborníci. Pro firmy podnikající ve výrobě jednoúčelových strojů hrají důležitou roli jejich dodavatelé. Správný výběr odborného a kvalitního dodavatele přináší úspěch. Díky velké škále firem se logicky objevuje hodně dodavatelů. Dodavatelé tak získávají informace o řadě firem, protože jsou i v některých případech de facto jediným dodavatelem určité technologie.

Z výsledku práce vyplývá, že je firma na dobré cestě ke stabilitě. Je otázkou času, kdy se procesy optimalizují a firma se z velkého růstu stabilizuje. Z PESTLE analýzy lze vyčíst pozitivní zprávy v růstu automobilového průmyslu, ve zvyšování HDP, ve snadném přístupu k finančním prostředkům za pomoci bank, také je určitě pozitivní posun technologií a jejich postupné začleňování do výrobních procesů. Negativní vlivy vyplývající z této analýzy však můžeme nalézt v poklesu nezaměstnanosti, kdy postupem času bude těžké získat nové zaměstnance. Takový faktor je ovšem pozitivní pro stát, nikoliv však pro podniky, hledající neustále správné zaměstnance. Pokles obyvatel ve Zlínském kraji s tímto také souvisí. Problém může nastat s legislativní změnou vyplývající z možného zdanění robotů. Hrozba daně z robotů může vést k rezistenci zavádění robotické práce ve výrobě. Nicméně je tato změna pouze ve fázi diskutování. Vytvořená Porterova analýza dává odpověď na otázku, proč je automatizace potřeba. Vysvětluje také, kolik dodavatelů podnik musí mít, aby mohl konstruovat testovací stroje. Konkurenční válka vede podniky k nezveřejňování zákazníků, proto je vysvětleno podrobně proč. Lze rovněž konstatovat, že podnik IMT T & S aktivně využívá možnosti podpory podnikání k realizaci projektů. Výpočet potenciálních nákladů na reklamu dává podnět k diskuzi s firmou a reálně ukazuje smysl vypracování práce.

SWOT analýza dává dohromady všechna zjištěná fakta a díky 6 rozhovorům se stává kompilací myšlenek a názorů dodavatele, zákazníka a 4 subjektů z firmy. Z jejího hodnocení lze obecně hovořit o dominanci silných stránek. Ovšem silné stránky nesmí omezit nijak zjištěné slabé stránky (projektové řízení, procesy atd.). Své silné stránky může podnik aplikovat ve využití příležitostí vyplývajících z tržní situace.

Z analýzy konkurenceschopnosti vyplývají nejvýznamnější konkurenční výhody – propojení automatizace s testováním a schopnost si všechno zajistit sami (vlastní engineering). Naopak

slabou stránkou, omezující růst podniku, je projektové řízení. Příležitost lze najít v testování výrobků pro elektromobilitu. Za hrozbu se dá pochopit nedostatek odborníků na trhu práce a existence již zaběhlé konkurence, která má větší potenciál v získání zakázky.

Seznam použité literatury

Literatura

ALBRIGHT, S. Christian, Wayne L. WINSTON a S. Christian ALBRIGHT, 2015. *Business analytics: data analysis and decision making*. 5th edition. Stamford, CT, USA: Cengage Learning. ISBN 978-1-133-62960-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

JUREČKA, Václav a Ivana JÁNOŠÍKOVÁ, 2005. *Mikroekonomie: učební text pro bakalářské studium*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-0910-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN isbn978-80-7261-251-2.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK, 2015. *Základy obchodního práva pro ekonomy*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3171-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5865-7.

Internetové zdroje

Average number of usual weekly hours of work in main job, 2018. *Eurostat.eu* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewhuis&lang=en

Automobilový průmysl dosáhl v roce 2017 historických úspěchů, 2018. *Autosap.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-dosahl-v-roce-2017-historickych-uspechu/>

Češi tráví v práci stále méně času, 2018. *Irozhlas.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/pracovni-doba-zkracovani-statistika-eurostat-prescas-rodina-konicky-eu_1801261645_pla

Definice malého a středního podnikatele, 2019. *Czechinvest.org* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

HDP, národní účty, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Druhy podnikatelských úvěrů, 2018. *Penize.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15644-druhy-podnikatelskych-uveru>

Inflace, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Kategorizace účetních jednotek, 2014. *Portal.pohoda.cz* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/kategorizace-ucetnich-jednotek-od-1-1-2016/>

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020, 2013. In: *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument119071.html>

O společnosti, 2019. *Imtts.cz* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.imtts.cz/o-spolecnosti>

Prognóza inflace na horizontu měnové politiky, 2018. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

Průměrné mzdy podle profese, 2018. *Eprehledy.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

Obyvatelstvo, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Obyvatelstvo – Zlínský kraj, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>

Programové prohlášení vlády, 2018. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z:
<https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>

Revoluce robotů může změnit daně, 2018. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z:
<https://www.novinky.cz/ekonomika/488835-revoluce-robotu-muze-zmenit-dane.html>

Úvod do povrchové montáže – SMT, 2001. *Vyvoj.hw.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://vyvoj.hw.cz/teorie-a-praxe/dokumentace/uvod-do-povrchove-montaze-smt.html>

Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů, 2018. *Infoabsolvent.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi>

Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Zaměstnanost, nezaměstnanost – Zlínský kraj, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/zamestnanost-xz>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016, 2017. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

Seznam zkratek

B2B – Business to business

DBR – Doing business report

DPS – Deska plošných spojů

FO – Fyzická osoba

IMT T & S – IMT Technologies & Solutions

JTS – Jednoúčelový testovací stroj

MSP – Malé a střední podnikání

PA – Průmyslová automatizace

PDM – Projekt Data Management

PESTLE – Politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory

PLC – Programmable logic controller


SMT – Solid Mount Technology

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019


.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1: Výsledky dotazníku

Příloha 2: Jednotlivé rozhovory

Příloha 3: SWOT analýzy vyplývající z rozhovor